# વચનામૃતમાં મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતો





શ્રી અક્ષરપુરુષોત્તમ મહારાજ
અક્ષરબ્રહ્મ ગુણાતીતાનંદ સ્વામી, ભગવાન શ્રી સ્વામિનારાયણ



સ્વામિનારાયણ અક્ષરધામ, નવી દિલ્હી

## બી.એ.પી.એસ. સ્વામિનારાયણ સંસ્થા

પવિત્ર નૈતિક જીવન માટે કટિબદ્ધ આ સંસ્થા એક વિશ્વવ્યાપી આધ્યાત્મિક સમાજ છે, એક શાંતિચાહક સમાજ છે. જીવનનો સાચો મર્મ સમજાવતી, શાશ્વત શાંતિ તરફ લઈ જતી આ ધર્મસંસ્થાનું લક્ષ્ય છે – માનવમાત્રનો ઉત્કર્ષ.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ (સન ૧૭૮૧-૧૮૩૦) પ્રબોધિત વૈદિક આદર્શોને કેન્દ્રમાં રાખી બ્રહ્મસ્વરૂપ શાસ્ત્રીજી મહારાજે સન ૧૯૦૭માં આ સંસ્થાની સ્થાપના કરી હતી. સંસ્થાનાં ૨૦,૦૦૦થી વધુ સત્સંગ સભાકેન્દ્રો(બાળ-યુવા-મહિલા-સંયુક્ત સભાકેન્દ્રો વગેરે)નો વિશ્વવ્યાપી આધ્યાત્મિક પરિવાર માનવ-ઉત્કર્ષની ગંગા વહાવે છે.

સંસ્થાના ૧,૦૦૦ સુશિક્ષિત સંતો તથા ૫૫,૦૦૦ યુવાનોનું વિરાટ સ્વયંસેવક દળ આધ્યાત્મિક અભિયાન ઉપરાંત અનેકવિધ રચનાત્મક પ્રવૃત્તિઓનું વહન કરે છે. ચાહે તે રાહત કાર્યો હોય કે શૈક્ષણિક અભિયાન હોય; ભૂકંપગ્રસ્ત ગામોનું પુનર્નિર્માણ હોય, વસ્ત્ર-વિતરણ કે જળસંચય અભિયાન હોય. શિક્ષણ સેવાઓમાં ગામડાંઓની પ્રાથમિક શાળાઓથી માંડી ઇંગ્લેન્ડમાં ભવ્ય વિદ્યાર્થી સંકુલ સુધી અનેક શૈક્ષણિક સોપાન સર કર્યાં છે. રોગનિદાન યજ્ઞો, વિક્રમસર્જક રક્તદાન યજ્ઞોથી માંડી હોસ્પિટલ સેવામાં સંસ્થાએ તબીબી સેવાઓ વિસ્તારી છે. વ્યસનમુક્તિથી લઈને એઈડ્સ અને પર્યાવરણ જેવી સમસ્યાઓના હલ માટે આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તરે જાગૃતિનો શંખ ફૂંકતી આ સંસ્થા, યુનો(UNO) દ્વારા માન્ય થયેલી સામાજિક સેવાસંસ્થા છે.

લંડન (યુ.કે.), શિકાગો, હ્યુસ્ટન, એટલાન્ટા, લોસ એન્જલસ, રોબિન્સવીલ (યુ.એસ.એ.), ટોરન્ટો (કેનેડા), નૈરોબી (ઇસ્ટ આફ્રિકા), ઓકલેન્ડ (ન્યૂઝીલેન્ડ), સિડની (ઓસ્ટ્રેલિયા) વગેરે સહિત અનેક દેશોમાં અજાયબી સમાં મંદિરો રચીને સંસ્કાર-પ્રવૃત્તિ અને માનવસેવાની વિશિષ્ટ જ્યોત જગાવી છે.

ગાંધીનગર તથા નવી દિલ્હીમાં અભૂતપૂર્વ આંતરરાષ્ટ્રીય સાંસ્કૃતિક સંકુલ – અક્ષરધામનું નિર્માણ કરી સંસ્થાએ યુગસિદ્ધિ હાંસલ કરી છે.

વિશ્વવંદનીય પ્રમુખસ્વામી મહારાજની નિશ્રામાં વિકસિત થયેલી અને પરમ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજના નેતૃત્વ તળે સનાતન સંસ્કૃતિને જનમાનસમાં પોષતી આ સંસ્થાએ, વિશ્વવ્યાપી સ્તરે લોકહૃદયમાં નિરાળું સ્થાન પ્રાપ્ત કર્યું છે.

બ્રહ્મસ્વરૂપ પ્રમુખસ્વામી મહારાજ શતાબ્દી ગ્રંથમાળા
વચનામૃત દ્વિશતાબ્દી ગ્રંથમાળા

# વચનામૃતમાં મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતો

લેખક

ડૉ. એ. સી. બ્રહ્મભટ્ટ

Ph.D.; FDP (IIMA)

પ્રકાશક

**સ્વામિનારાયણ અક્ષરપીઠ**

શાહીબાગ, અમદાવાદ – ૩૮૦ ૦૦૪.

**VACHANAMRUTMA MANAGEMENTNA SIDHDHANTO**
(Gujarati Edition)

(Principles of Management in Vachanamrut)

By Dr. A. C. Brahmabhatt (Ph.D.; FDP (IIMA))

**Inspired by:** HH Mahant Swami Maharaj

**Presented by:**
B.A.P.S. SWAMINARAYAN SANSTHA
Shahibaug, Amdavad – 380 004. India.

**Publishers:**
SWAMINARAYAN AKSHARPITH
Shahibaug, Amdavad – 380 004. India.

**1st Edition:**
March 2020. Copies: 7,000



**ISBN:** 978-81-7526-959-0

**રજૂકર્તા :** બી.એ.પી.એસ. સ્વામિનારાયણ સંસ્થા
શાહીબાગ, અમદાવાદ – ૩૮૦ ૦૦૪.

**પ્રેરણામૂર્તિ :** પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ મહંત સ્વામી મહારાજ



**પ્રથમ આવૃત્તિ :** માર્ચ ૨૦૨૦

**પ્રત :** ૭,૦૦૦

**કિંમત : રૂ. ૧૪-૦૦** (સ્વામિનારાયણ અક્ષરપીઠના સૌજન્યથી
મૂળ કિંમત **રૂ. ૧૮-૦૦**માંથી ઘટાડેલી કિંમત)

**મુદ્રક અને પ્રકાશક :**
**સ્વામિનારાયણ અક્ષરપીઠ**
શાહીબાગ, અમદાવાદ – ૩૮૦ ૦૦૪.

# પ્રકાશકીય

પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ ભગવાન શ્રી સ્વામિનારાયણે આ વસુંધરા પર અવતરીને એક વિરાટ અને શાશ્વત કલ્યાણમય આધ્યાત્મિક આંદોલન આદર્યું હતું. એ આંદોલનના એક ભાગરૂપે હતાં – એમનાં જ્ઞાનસત્રો. નિત્ય અહોરાત્ર ગુંજતાં એમનાં જ્ઞાનસત્રોમાં મોટે ભાગે માધ્યમ હતું – પ્રશ્નોત્તરીનું. ક્યારેક સંતો-ભક્તો આધ્યાત્મિક માર્ગે પ્રગતિ કરવા માટે મુમુક્ષુમાત્ર માટે ઉપયોગી એવા અદ્‌ભુત અને વ્યવહારુ પ્રશ્નો પૂછે અને ભગવાન સ્વામિનારાયણ તેનો ઉત્તર આપે. ક્યારેક ભગવાન સ્વયં પ્રશ્નો પૂછે અને સ્વયં ઉત્તર આપે. ક્યારેક પ્રશ્ન વગર પણ કૃપાવચન વરસાવે. ભગવાન સ્વામિનારાયણની એ પરાવાણીમાં વેદ, ઉપનિષદ, સ્મૃતિ, પુરાણ, ઇતિહાસ વગેરે તમામ શાસ્ત્રોનો અનુભવપૂર્ણ અને સાક્ષાત્કારયુક્ત અર્ક ટપકતો હતો. એમની એ પરાવાણીને પ્રમાણિત રીતે સંગ્રહીને તેમના સમકાલીન વિદ્વાન અને સમર્થ સંતશિષ્યોએ તેનો સંપાદિત ગ્રંથ તૈયાર કર્યો. નામ આપ્યું – વચનામૃત, જેને સ્વયં ભગવાને નીરખીને પ્રમાણિત પણ કર્યો.

આ વચનામૃત ગ્રંથ આધ્યાત્મિક જગતના ઇતિહાસમાં એક અજોડ શાસ્ત્ર છે. આધ્યાત્મિક માર્ગે પ્રગતિ કરવા ઇચ્છતા કોઈપણ મુમુક્ષુ માટે વચનામૃત એક અનિવાર્ય ગ્રંથ છે. તેમાં સૌ કોઈને સમજાય તેવું સરળ અને અદ્‌ભુત અનુભવપૂર્ણ માર્ગદર્શન છે. આધ્યાત્મિક માર્ગે મુમુક્ષુને ઉદ્‌ભવતા પ્રશ્ન માત્રનું સર્વોત્તમ સમાધાન છે.

બી.એ.પી.એસ. સ્વામિનારાયણ સંસ્થા દ્વારા ઊજવાઈ રહેલા આ વચનામૃત ગ્રંથના દ્વિશતાબ્દી પર્વે પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ મહંત સ્વામી મહારાજની પ્રેરણાથી વચનામૃત વિષયક વિવિધ પ્રકાશનોની શ્રેણી પ્રકાશિત કરવામાં આવી

રહી છે. વિદ્વાન સંતો અને ભક્તોએ તૈયાર કરેલી આ પ્રત્યેક પુસ્તિકાના સર્જન પાછળ ઊંડું અધ્યયન અને ચિંતન છે.

પ્રસ્તુત પુસ્તિકા વચનામૃત દ્વારા પ્રાપ્ત થતી મેનેજમેન્ટની કેટલીક રોજબરોજના જીવનમાં ઉપયોગી એવી સુંદર વાતો લઈને આપની સમક્ષ આવે છે. છેલ્લા કેટલાય દાયકાઓથી વિવિધ સ્તરે દેશ-વિદેશમાં મેનેજમેન્ટના પ્રાધ્યાપક તરીકે અધ્યયન કરાવનાર પ્રૉ. એ. સી. બ્રહ્મભટ્ટે આધુનિક મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતોને સાંકળી લઈને વચનામૃતની પ્રેરણાઓને મેનેજમેન્ટના દૃષ્ટિકોણથી સુંદર રીતે પ્રસ્તુત કરી છે. સ્વામિનારાયણ અક્ષરપીઠ આ પુસ્તિકાના લેખક તરીકે ડૉ. એ. સી. બ્રહ્મભટ્ટનો હાર્દિક આભાર માને છે.

આશા છે, આપ સૌને અને વચનામૃતને સમજવા ઇચ્છતા મુમુક્ષુઓ માટે આ પુસ્તિકા અત્યંત ઉપયોગી નીવડશે.

**– સ્વામિનારાયણ અક્ષરપીઠ,**

**વચનામૃત દ્વિશતાબ્દી મહોત્સવ, પુષ્પદોલોત્સવ, વિ.સં. ૨૦૭૬**

# પુરોવચન

સંચાલન અથવા મેનેજમેન્ટ એ માનવીની સૌથી પ્રાચીન અને મહત્ત્વની પ્રવૃત્તિઓ પૈકીની એક પ્રવૃત્તિ છે. અન્ય જ્ઞાનશાખાઓની જેમ સદીઓથી 'સંચાલન'ની જ્ઞાન-શાખામાં વૃદ્ધિ-વિકાસ થતાં રહ્યાં છે. પ્રથમ ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના પૂર્વે પણ, એક યા બીજા સ્વરૂપે, આ સિદ્ધાંતો અસ્તિત્વમાં હતા. બેબિલોનમાં હુમ રબ્બાઈએ રચેલા 'હુમ રબ્બાઈ વિધિ-સંગ્રહ'થી પ્રારંભી, ચીનમાં કૉન્ફ્યૂશિયસે પ્રવર્તાવેલા દફ્તરશાહી(બ્યૂરોક્રસી)ના વિચારો; ચાણક્યે અર્થશાસ્ત્રમાં દર્શાવેલા આર્થિક, સામાજિક અને રાજકીય વ્યવસ્થાપનના મૌલિક વિચારો; સૉક્રેટિસ, પ્લેટો અને એરિસ્ટોટલે કરેલી સંચાલનના સિદ્ધાંતોની છણાવટ; પ્રથમ ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના સમયગાળા દરમ્યાન આદમ સ્મિથના 'Wealth of Nation' પુસ્તકે અર્થશાસ્ત્રના ચિંતનમાં સર્જેલી ક્રાંતિ અને જેમ્સ વૉટના સ્ટિમ એન્જિન દ્વારા સ્ટીમ પાવરના ઉપયોગમાં સર્જાયેલી ક્રાંતિ; ફ્રેડરિક ટેલર અને તેના વિદ્વાન શિષ્યોએ સર્જેલી સાયન્ટિફિક મેનેજમેન્ટની અદ્ભુત વિભાવના; માનવ-વર્તણૂકના મહાન અભ્યાસી Maslowની થિયરી, Theory X, Theory Yના પ્રણેતા McGregor; ગુણવત્તા સંચાલનના સિદ્ધાંતો સ્થાપિત કરનાર Deming અને Shewhart તેમજ આધુનિક સંચાલનના ભીષ્મપિતામહ સમા Peter Drucker દ્વારા અપાયેલા અનેક નવતર સિદ્ધાંતો – આ સૌનાં મૌલિક પ્રદાનોએ સંચાલન એટલે કે મેનેજમેન્ટનાં વિચાર અને વિભાવનાને અતિશય બળવત્તર અને સર્વવ્યાપી બનાવી દીધાં.

જેમ ગણિતશાસ્ત્ર, ખગોળશાસ્ત્ર, અવકાશ વિજ્ઞાન, તબીબી વિજ્ઞાન, જ્યોતિષશાસ્ત્ર જેવી અનેક જ્ઞાનશાખાઓમાં સદીઓથી ભારતનું આગવું પ્રદાન રહ્યું છે, એ જ રીતે આપણા વેદ-ઉપનિષદ, શાસ્ત્રો-પુરાણો અને ઇતિહાસગ્રંથોમાં

મેનેજમેન્ટના વિવિધ સિદ્ધાંતો ઉપદેશાયેલા જોવા મળે છે.

ભારતીય પ્રાચીન પ્રજ્ઞા, ભારતીય સંસ્કૃતિ, ભારતીય માન્યતાઓ અને પ્રણાલીઓએ એક ભારતીય ઢબના સંચાલનના સિદ્ધાંતોની વિશ્વને ભેટ આપી છે.

સર્વ શાસ્ત્રના દોહન સમો, ભગવાન સ્વામિનારાયણના શ્રીમુખે ઉચ્ચારાયેલ પરાવાણીનો ગ્રંથ વચનામૃત, આમ તો બહુધા પરમહંસો અને હરિભક્તો સામે ઉદ્‌બોધાયેલો વિરલ આધ્યાત્મિક ગ્રંથ છે, પરંતુ એ અમૃત-વચનો સર્વોપરિ, સર્વ કારણના કારણ, સર્વ અવતારના અવતારી પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ ભગવાન સ્વામિનારાયણે ઉદ્‌બોધ્યાં છે; અને માટે સર્વદેશીય જ હોય, ચિરંતનકાળ સુધીના મુમુક્ષુઓની સમસ્યાઓના સમાધાનની તેમાં ક્ષમતા હોય જ અને તેમાં જગતની તમામ જ્ઞાનશાખાઓના સિદ્ધાંતોનો સાર સમાયેલો હોય જ. એક અન્વેષક કે સંશોધક બની આ દિવ્ય વચન-વારિધિમાં ડૂબકી મારીએ તો તેમાંથી મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતો ઉજાગર થતાં અનુભવી શકાય – પછી તે ‘સ્વ’ સંચાલન (સેલ્ફ મેનેજમેન્ટ), તણાવ સંચાલન (સ્ટ્રેસ મેનેજમેન્ટ), નેતૃત્વ (લિડરશીપ) સંબંધી સંબંધો, ટીમવર્ક સંબંધી સિદ્ધાંતો કે વિધેયાત્મક વલણ સંબંધી સિદ્ધાંતો ઇત્યાદિ હોય.

પ્રસ્તુત પુસ્તિકામાં આ અણમોલ જ્ઞાનોદધિ સમા ગ્રંથમાંથી તેમાં સંનિહિત સંચાલનના કેટલાક સિદ્ધાંતો આવિષ્કૃત કરવાનો એક વિનમ્ર પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. તેનાં પૃષ્ઠો પર, વિવિધ વચનામૃતો અને તેમાંથી ઉજાગર થતા સંચાલનના સિદ્ધાંતો પ્રત્યે વાચકને રુચિ અને પ્રસન્નતા અનુભવાય તો તે આપણા ઇષ્ટદેવ પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ ભગવાન સ્વામિનારાયણની જ કૃપા-કરુણા સમજવી; અને જો એમાં કોઈ શુષ્કતા અનુભવાય, પ્રવાહિતા ન અનુભવાય તો તેને લેખકની ઊણપ-અધૂરપ માની ક્ષમ્ય ગણવી.

પ્રસ્તુત પુસ્તિકાના લેખન માટે મને યોગ્ય ગણી, એક અણમોલ તક આપવા બદલ હું પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ ગુરુહરિ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજનો હૃદયપૂર્વક આભાર માનું છું.

હું અત્યંત આભારી છું પરમ પૂજ્ય શ્રી ઈશ્વરચરણદાસ સ્વામીજીનો – તેમનાં સતત પ્રોત્સાહન અને પ્રેરણા બદલ; અને પૂજ્ય અક્ષરવત્સલદાસ સ્વામીજીનો – તેમના સતત માર્ગદર્શન બદલ. પ્રકાશન સમિતિનો પણ હું અત્યંત આભારી છું.

**– ડૉ. એ. સી. બ્રહ્મભટ્ટ**

**અમદાવાદ**

# ક્રમિકા

# ૧

# મેનેજમેન્ટની વિભાવનાનો ક્રમિક વિકાસ

મૅનેજમૅન્ટ(સંચાલન)ના સિદ્ધાંતો, સદીઓથી ચાલી આવતી વિકાસવાદ સંબંધી પ્રક્રિયાનું પરિણામ છે. સંચાલન એ માનવીની સૌથી પ્રાચીન અને સૌથી મહત્ત્વની પ્રવૃત્તિઓ પૈકીની એક પ્રવૃત્તિ છે. પ્રથમ ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના પૂર્વે પણ, એક યા બીજા સ્વરૂપે આ સિદ્ધાંતો અસ્તિત્વમાં હતા. ઈ.સ. પૂર્વે ૧૭૯૨ થી ૧૭૫૦, બેબિલોનમાં હુમ રબ્બાઈ નામના રાજાનું શાસન પ્રવર્તતું હતું. તેણે સમગ્ર દક્ષિણ મેસોપોટેલીઆને સંગઠિત કરવા, યુફ્રેટ્સ નદીના તટ ઉપર બેબિલોન વિકસાવ્યું. તેણે સૌથી પ્રાચીન અને લગભગ સંપૂર્ણ એવો ‘હુમ રબ્બાઈ વિધિ-સંગ્રહ’ રચ્યો, જેમાં જુદા જુદા ૨૮૨ કાયદાઓનો સમાવેશ કર્યો હતો. જેમ કે તેનો કાયદા નં. ૧૦૪ એ હિસાબ-કિતાબને લગતો હતો. આ તરફ દૂર પૂર્વના દેશોમાં, કૉન્ફ્યૂશિયસે ચીનમાં પ્રવર્તતી દફ્તરશાહી(ચાઈનીઝ બ્યૂરોક્રસી) ઉપર કામ કરેલું અને લગભગ ૨૫૦૦ વર્ષ પહેલાં સ્ટાફ મેનેજમેન્ટ અને લાઈન મેનેજમેન્ટની વિભાવનાઓ વિશે વાત કરેલી.

ઈ.સ. પૂર્વે ૩૩૨માં ચાણક્યે અર્થશાસ્ત્રની રચના કરી. તેમણે સમાજમાં આર્થિક, સામાજિક અને રાજકીય સુવ્યવસ્થાને કઈ રીતે પ્રસ્થાપિત કરવી તે વિશે મૌલિક વિચારો આપ્યા; તેમણે એ જમાનામાં, ‘કોઈપણ સંસ્થામાં કર્મચારીઓની ભરતી-નિમણૂક વ્યક્તિગત ઇન્ટર્વ્યૂ લઈને જ કરવી,’ એવી વાત કરેલી.

ઈ.સ. પૂર્વે ૧૭૫૦માં ઈજિપ્તમાં ‘Rule of Ten’ પ્રચલિત હતો, એ

નિયમ હેઠળ એક સુપરવાઇઝર વધુમાં વધુ ૧૦ કામદારોની જ દેખરેખ રાખી શકે એવી જોગવાઈ કરવામાં આવેલી. સુપરવાઇઝર શબ્દ તેમના 'Vizier' શબ્દમાંથી ઊતરી આવ્યો.

ગ્રીસની પ્રસિદ્ધ ગુરુ-શિષ્ય ત્રિપુટી – સૉક્રેટિસ, પ્લેટો અને ઍરિસ્ટોટલે પણ મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતોની વાત કરેલી. સૉક્રેટિસે 'જાહેર સંચાલન' અને 'ખાનગી સંચાલન' વિશે વિશદ છણાવટ કરેલી; પ્લેટોએ માનવીય વિવિધતા(હ્યુમન ડાયવર્સિટી) વિશે પોતાના વિચારો દર્શાવેલા; તો ઍરિસ્ટોટલે સ્પેશિયલાઈઝેશન ઑફ લેબર, ડિપાર્ટમેન્ટેશન(વિભાગીકરણ), સેન્ટ્રલાઈઝેશન અને ડિસેન્ટ્રલાઈઝેશન(કેન્દ્રીકરણ-વિકેન્દ્રીકરણ), ડેલિગેશન ઑફ ઓથોરિટી(સત્તાની સોંપણી), સિનર્જી(સહક્રિયતા), લિડરશીપ(નેતૃત્વ) જેવી, અત્યારે પણ સુસંગત ગણાતી એવી વિભાવનાઓની સદીઓ પહેલાં ચર્ચા કરી હતી!

રોમના ઇતિહાસમાં રોડ પદ્ધતિ, જોઈન્ટ-સ્ટોક કંપનીઓ વગેરેના ઉલ્લેખો પ્રાપ્ત થાય છે; ત્યાંના કૅથોલિક ચર્ચે – પ્રોટસ્ટંટ એથિક્સ(નીતિશાસ્ત્ર), લિબર્ટી એથિક્સ અને માર્કેટ એથિક્સ – એવું વર્ગીકરણ સૂચવેલું.

## ૧.૧ શાસ્ત્રો-પુરાણોમાં સંચાલનની વિભાવના

સંચાલનની વિભાવના ભારત માટે નવી નથી. હકીકતે તો સદીઓ પૂર્વે આપણાં શાસ્ત્રો-પુરાણોમાં, સંચાલનના સિદ્ધાંતો ઉપદેશ થયાનાં તથા તેનો વ્યવહારમાં વિનિયોગ થયાનાં અનેક દૃષ્ટાંતો છે. ભારતીય ચારિત્ર્યના પાયા ઉપર પાંગરેલા ભારતીય ઢબના સંચાલનમાં ભારતીય સંસ્કૃતિ, ભારતીય માન્યતાઓ-પ્રણાલીઓ, ભારતની પ્રાચીન પ્રજ્ઞા – આ સઘળું પ્રતિબિંબિત થયેલું જોવા મળે છે. પ્રાચીન હડપ્પા સંસ્કૃતિમાં પણ સંચાલનના પાયાના ઉસૂલોનો વિનિયોગ થયેલો જોવા મળે છે.

આપણાં મહાકાવ્યોમાં – રામાયણ, મહાભારત, ભગવદ્‌ગીતામાં ઉલ્લેખાયેલી અનેક ઘટનાઓમાં અને તેમનાં દર્શનમાં, સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું પરિપાલન થયેલું જોવા મળે છે. દા.ત. રામાયણના પ્રચલિત પ્રસંગ 'ભરત-મિલાપ'માં વચન પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતાનાં દર્શન થાય છે; તો 'રામસેતુ'ની રચનામાં અજબગજબનું ટીમવર્ક જોવા મળે છે.

કોઈપણ સંચાલક તે તેના કર્તવ્યમાં કેવી રીતે અતિ અસરકારક બની શકે, એ ખેવના સતત સેવ્યા કરતો હોય છે. ભગવદ્ગીતા તેનો ઉત્તર આપે છે કે 'સૌ પ્રથમ તમે તમારા 'સ્વ'નું સંચાલન (સેલ્ફ મેનેજમેન્ટ) કરો.' વળી, અતિશય તાણ-તણાવભર્યા વાતાવરણમાં સ્થિરતા કેમ જાળવવી; જ્યાં કોઈ જગ્યાએથી અભિપ્રેરણા પ્રાપ્ત ન થતી હોય, ત્યાં સ્વયં અભિપ્રેરિત કેવી રીતે બનવું; સંસાધનોનો ઇષ્ટ ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો (દુર્યોધને કૃષ્ણનું લશ્કર પસંદ કર્યું, તો અર્જુને કૃષ્ણના શાણપણનું શરણું લીધું); કર્મ કર્યે જવું, પરંતુ તેના ફળની આસક્તિ ન રાખવી; તમારું વર્ક કલ્ચર કેવું છે? – આસુરી પ્રકારનું કે દૈવી પ્રકારનું? આવી તો અનેક સંચાલન-સંબંધી બાબતોનું માર્ગદર્શન ભગવદ્ગીતામાંથી પ્રાપ્ત થાય છે.

એક તજ્જ્ઞ શ્રી શર્મા(૨૦૦૧) [1] ના મત મુજબ 'કોઈપણ સંચાલકીય પદ્ધતિ ત્યારે જ અસરકારક બને, જ્યારે તેનો જે દેશ-સ્થળમાં અમલ થતો હોય, તેની સાંસ્કૃતિક ધરામાં તેનાં મૂળિયાં નંખાયેલાં હોય.' ભારતીય મૂળનાં એવાં, ન્યાનરોડ બિઝનેસ યુનિવર્સિટી, બ્રુકલેનનાં પ્રાધ્યાપિકા શારદા નંદરામ[2] તેમના એક સંશોધન લેખમાં વૈદિક અભ્યાસ અને સંચાલન-સંબંધી શિક્ષણ વિશે પોતાના વિચારો વ્યક્ત કરતાં લખે છે કે 'માનવ સભ્યતાના પ્રારંભથી જ સંસ્થાકીય અને મેનેજમેન્ટ પદ્ધતિઓ અસ્તિત્વમાં છે. તેનાં મૂળ સાંસ્કૃતિક મૂલ્યોમાં પડેલાં હોય છે અને તેથી તેમાંથી ઉદ્ભવેલા મેનેજમેન્ટ સિદ્ધાંતોનો અભ્યાસ, વૈશ્વિક મેનેજમેન્ટ પદ્ધતિને સમજવાની પૂર્વ-શરત છે. મેનેજમેન્ટ આ વિનિમયને અસરકારક અને કાર્યદક્ષ બનાવે છે. આવા ઉમદા વિનિમયમાંથી જ સંબંધો પાંગરે છે, સમાજ સમૃદ્ધ બને છે. વેદોનું પ્રથમ સ્તુતિગાન આ બાબતને જ અભિપ્રેત કરે છે. વૈદિક પ્રજ્ઞા, અનુભવજન્ય અધ્યયન, પરામર્શન, સંવાદ, આધ્યાત્મિક શિસ્ત અને જ્ઞાનાત્મક અધ્યયન દ્વારા મેનેજમેન્ટ-સંબંધી શિક્ષણમાં, પ્રામાણિકતા, સદાચાર, જાગૃતિ, જવાબદાર વર્તણૂક અને સુચારુ વ્યવસ્થાપન જેવા વિચારોને પુષ્ટિ મળે છે...''

વેદોમાં આપણને સ્ટ્રેસ મેનેજમેન્ટ(તાણ-તણાવ સંચાલન), ટાઈમ મેનેજમેન્ટ(સમય સંચાલન), ચેન્જ મેનેજમેન્ટ(પરિવર્તન સંચાલન), સોશિયલ રિસ્પોન્સિબ્લિટી(સામાજિક જવાબદારી) ઇત્યાદિ વિવિધ પ્રકારનાં સંચાલન સુપેરે કેવી રીતે કરવાં, તેનું માર્ગદર્શન પ્રાપ્ત થાય છે, જે આજની મેનેજમેન્ટ

સંબંધી જટિલ સમસ્યાઓના સમાધાનમાં પણ ઉપયોગી નીવડે છે. જે તે કાર્યમાં તેના ફળની અપેક્ષા રાખ્યા સિવાય 'સંપૂર્ણપણે સમર્પિત થઈ જવું,' તેનું જે પરિણામ આવે તેને સહર્ષ સ્વીકારી લેવું, પ્રાણાયામ-યોગાસનો નિયમિતપણે કરી, ખોરાક-ઊંઘ-બોલચાલ-વર્તન એ સઘળાંમાં સંયમ અને સંતુલન દાખવી, ઈશ્વરમાં શ્રદ્ધા રાખી, મુશ્કેલીના સમયે હૃદયપૂર્વક પ્રાર્થના કરી, મહદ્ અંશે તાણ-તણાવનું સંચાલન કરી શકાય છે.

'यज्ञाय आचरात् कर्म' એ સ્તુતિ મુજબ, કોઈપણ કાર્ય યજ્ઞની ભાવનાથી એટલે કે 'ટીમવર્ક'ની ભાવનાથી કરવું, તો એ દીપી ઊઠે. વળી, જે તે કાર્ય – 'आत्मनो मोक्षाय, जगत्-हिताय' (આત્માના કલ્યાણ અર્થે અને વળી, વિશ્વના કલ્યાણ અર્થે) કરવું.

ઋગ્વેદમાં ચેન્જ મેનેજમેન્ટ વિશે કેવું અદ્ભુત માર્ગદર્શન પ્રાપ્ત થાય છે! 'કોઈપણ નવી પરિસ્થિતિમાં ખુશ રહેવું', 'તેવી પરિસ્થિતિ સમૃદ્ધિ લાવનારી સાબિત થાય છે,' ઈત્યાદિ...

## ૧.૨ સંચાલન ક્ષેત્રના પ્રખર પંડિતો

પ્રથમ ઔદ્યોગિક ક્રાંતિનો સમયગાળો લગભગ ૧૮મી સદીના ઉત્તરાર્ધથી માંડી ૧૯મી સદીના મધ્ય સુધીનો ગણી શકાય. આ ગાળામાં વિશ્વમાં બે વ્યક્તિઓનાં અત્યંત મહત્ત્વનાં પ્રદાનોએ ક્રાંતિ સર્જી. વિખ્યાત ઈતિહાસવિદ આર્નોલ્ડ ટોયનેબીના મત મુજબ, ''આદમ સ્મિથના 'Wealth of Nations' પુસ્તકે અર્થશાસ્ત્રના ચિંતનમાં ક્રાંતિ આણી; જ્યારે જેમ્સ વોટની 'સ્ટિમ એન્જિન'ની શોધે સ્ટિમ પાવરના ઉપયોગમાં ક્રાંતિ સર્જી.

આદમ સ્મિથ(૧૭૨૩-૧૭૯૦), જેઓ પોતે મૂળે સ્કોટલેન્ડના, રાજકીય અર્થશાસ્ત્રના તજ્જ્ઞ અને ફિલસૂફ હતા; તેમના એ સુવિખ્યાત પુસ્તક 'Wealth of Nations'માં, સમૃદ્ધિના સર્જનમાં અન્ય પરિબળોની સાથે સાથે 'ઉત્પાદન' નામના પરિબળનો કેવો સિંહફાળો હોય છે, તેનું મૌલિક વિવરણ-વિશ્લેષણ રજૂ થયેલું છે. તે સમયના સમગ્ર વિશ્વના દેશો તેમની સમૃદ્ધિનું સર્જન કેવી રીતે કરી શકે, તેનું અદ્ભુત માર્ગદર્શન તેમાંથી પ્રાપ્ત થાય છે.

જેમ્સ વોટ(૧૭૭૬)ની 'સ્ટીમ એન્જિન' શોધ દ્વારા તે સમયના જલ-પરિવહનમાં આગગાડીઓમાં અને ફેક્ટરીઓમાં સસ્તા દરે અને પૂરતી કાર્ય-

દક્ષતા સાથે ઊર્જા પ્રાપ્ત કરવાનો એક અદ્ભુત સ્રોત પ્રાપ્ત થયો. ત્યારબાદ જલપરિવહન મેનેજમેન્ટ, રેલ-રોડ પરિવહન મેનેજમેન્ટ, ફેક્ટરીઓની કામગીરીનું મેનેજમેન્ટ ઇત્યાદિ કામગીરીમાં મેનેજમેન્ટની તાતી જરૂર ઊભી થઈ અને જાણે ઈશ્વરીય સંકેત હોય એમ ભૂતલે જ્ઞાનની વિવિધ વિદ્યાશાખાઓમાં એવી હસ્તીઓનું આગમન થતું રહ્યું, જેણે જે તે વિદ્યાશાખાઓમાં એવાં તો આગવા અને અભૂતપૂર્વ પ્રદાનો કર્યાં અને સંચાલનની વિભાવનાની પરિપુષ્ટિ કરીને એવી તો વિકસાવી કે જે આધુનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને ભાવિ સંચાલનના સંભવિત નવોન્મેષી સિદ્ધાંતોની આધારશિલા બની રહ્યાં.

સાયન્ટિફિક મેનેજમેન્ટના ભીષ્મપિતામહ સમા ફ્રેડરિક ટેલર (1856-1915)) અને તેમના સમકાલીન તજ્જ્ઞ શિષ્યો – કાર્લ બોર્થ, હેનરી ગેન્ટ; ફ્રાન્ક અને લિલીયન ગિલબ્રેડ્થ(દંપતી); હેરિંગ્ટન ઈમર્સન; બ્યૂરોક્રસીની વિભાવનાના સર્જક મેક્સ વેબર; સંચાલનના જુદા જુદા ૧૪ સિદ્ધાંતો આપનાર હેન્રી ફાયોલ; સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યોને સમજાવવા 'POSDCORB' (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling, Reporting, Budgeting) નામનું સૂત્ર આપનાર લ્યૂથર ગુલિક; માનવ જરૂરિયાતોની પદાનુક્રમિક શૃંખલાને પિરામિડ સ્વરૂપે આપનાર, માનવ-વર્તણૂકના મહાન તજ્જ્ઞ મેસ્લો; Theory X અને Theory Yના પ્રણેતા મેક્ગ્રેગર માનસ-શાસ્ત્રીય પરિબળો કર્મચારીના દેખાવને કેવા પ્રભાવિત કરે છે તેની ચર્ચા કરનાર એલ્ટન મેયો; ગુણવત્તાનાં ધોરણો અને ગુણવત્તા સંચાલનના પ્રણેતા ડેમિંગ અને શ્વર્ટથી લઈ, પ્રવર્તમાન આધુનિક સંચાલનના પિતા સમાન પીટર ડ્રકર – આ સર્વે, સંચાલન ક્ષેત્રના પ્રખર પંડિતોનું વિશ્વ સદાય માટે ઋણી રહેશે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણનાં વચનામૃતોમાં આ જ સિદ્ધાંતોની અલગ રીતે રજૂઆત જોવા મળે છે. જેમાં સૌ પ્રથમ છે – સેલ્ફ મેનેજમેન્ટ એટલે કે સ્વસંચાલન.

# ૨

# 'સ્વ' સંચાલન

## (Self Management)

---

'વચનામૃત' એટલે ભગવાન સ્વામિનારાયણની દિવ્ય પરાવાણીનો ગ્રંથ. આધ્યાત્મિક પથ પર પ્રગતિ કરી રહેલા સાધકને માટે એ એક વિરલ આધ્યાત્મિક પ્રેરણાસ્રોત (Source) છે. સકલ શાસ્ત્રના દોહનસમા આ ગ્રંથમાં બ્રહ્મ અને પરબ્રહ્મનાં સાકાર સ્વરૂપોની, ધર્મ-જ્ઞાન-વૈરાગ્ય અને ભક્તિએ સહિત એવા એકાંતિક ધર્મની ગહન વાતો ભગવાન સ્વામિનારાયણે સ્વમુખે, સરળ શૈલીમાં ઉદ્‌બોધી છે. કોઈ પણ મુમુક્ષુને તેના અંતિમ લક્ષ્ય – 'આત્યંતિક કલ્યાણ' તરફ દોરી જાય એવું, શાસ્ત્રોમાં પડેલું ગહન સત્ય (અક્ષરરૂપ થઈએ તો જ પુરુષોત્તમની ભક્તિના અધિકારી થવાય) અને તેનો સરળ ઉપાય (પ્રગટ સત્પુરુષમાં દૃઢ પ્રીતિ અને આત્મબુદ્ધિ કેળવવી) વગેરે સઘળી બાબતોને નિરૂપતાં વચનો કેવળ કરુણાથી ઉદ્‌બોધ્યાં છે. તેમાં ક્યાંય નથી ડોળ કે દમામ, દંભ કે દબાણ. તેમાં ભારોભાર પ્રમાણભૂતતા, વિશ્વસનીયતા છે. તેમાં સાલસતા છે, સરળતા છે, છતાં સનાતન સિદ્ધાંતોનો ધનુષ્યટંકાર છે. તેમાં પ્રયાસપૂર્વકની શબ્દગૂંથણી કે ગોઠવણી છે જ નહીં, સમગ્ર ગ્રંથ એ સાક્ષાત્ ભગવાનનું સહજ પ્રગટીકરણ છે.

પ્રસ્તુત ગ્રંથ આધ્યાત્મિક માર્ગના સાધક માટે એક અદ્વિતીય જ્ઞાનકોશ તો છે જ, પરંતુ તેમાં આપણા રોજ-બ-રોજના વ્યવહારમાં વૈયક્તિક, કૌટુંબિક, વ્યાવસાયિક અને સામાજિક જીવનના પ્રત્યેક પહેલુમાં, જે જટિલ સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડે છે, તેનાં સમાધાન પણ શબ્દે શબ્દે પ્રાપ્ત થાય છે.

આપણાં શાસ્ત્રો-પુરાણો, મહાકાવ્યોમાં સંચાલન એટલે કે મૅનેજમૅન્ટના સિદ્ધાંતોનાં જેમ અનેક દૃષ્ટાંતો છે, બરાબર એ જ રીતે, વચનામૃતમાં પણ સંચાલનના સિદ્ધાંતો એક યા બીજા સ્વરૂપે, ભગવાન સ્વામિનારાયણના ઉપદેશોમાં સંનિહિત(Embedded) થયેલા જોવા મળે છે.

આમ તો વચનામૃત એ એક વિરલ આધ્યાત્મિક ગ્રંથ છે અને આ દિવ્ય વચનો બહુધા પરમહંસો અને હરિભક્તો સમક્ષ ઉદ્‌બોધાયાં છે, પરંતુ એ પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ ભગવાનનાં વચનો છે, જે સર્વદેશીય છે, તે માત્ર તત્કાળ, તેમની સન્મુખ બેઠેલા જનો માટે જ નહીં, શાશ્વતકાળ સુધીના મુમુક્ષુઓનાં શ્રેય અને પ્રેય માટે છે. તેમનાં આ દિવ્ય વચનોમાં આમ તો આધ્યાત્મિક શબ્દો, શબ્દસમૂહો અને વિભાવનાઓનું નિરૂપણ દેખાય, પરંતુ એક સંશોધક કે અન્વેષક બની તેમાં ડોકિયું કરીએ તો સંચાલનના સિદ્ધાંતો પણ તેમાંથી ઉજાગર થતાં દૃષ્ટિગોચર થાય – પછી તે 'સ્વ'સંચાલન (Self Management), તણાવ-સંચાલન (Stress Management), નેતૃત્વ સંબંધી સિદ્ધાંતો, Teamwork સંબંધી, વિધેયાત્મક વલણ સંબંધી ઈત્યાદિ કેમ ન હોય!

આ સાંપ્રત યુગમાં અનેકવિધ સમસ્યાઓથી ઘેરાયેલી વ્યક્તિ તેના હલ માટે ઉપલબ્ધ તમામ ઉપાયો અજમાવે; જરૂર પડ્યે, કોઈ તજજ્ઞ કે સલાહકારની મદદ લે, અને આવાં સઘળાં સાધનો તેને અમુક અંશે ઉપયોગી પણ નીવડે; તોપણ જો તેણે તેનું ખુદનું, તેની જાતનું, 'સ્વ'નું યથાર્થ સંચાલન ન કર્યું હોય, એટલે કે સેલ્ફ મૅનેજમૅન્ટ બરાબર નહીં કર્યું હોય તો તેને તેની સમસ્યાનો સાચો ઉકેલ પ્રાપ્ત નહીં થાય. સૌપ્રથમ તો તેણે તેનાં મન અને મસ્તિષ્કને સ્થિર કરવાં પડશે. જો તેણે પોતે સ્થિરતા હાંસલ ન કરી હોય, તો તેને સઘળું અસ્થિર જ લાગશે. બાણવિદ્યામાં નિપુણ અને મેધાવી અર્જુન, શ્રીકૃષ્ણના ગીતા ઉપદેશના અંતે જ્યારે 'સ્વ'ને સંચાલિત કરવા સક્ષમ બન્યો, ત્યારે એક સમયે 'न योत्स्ये' (હું નહીં લડું) એવું કહેનારો વિષાદમય અર્જુન, 'करिष्ये वचनं तव' (આપ જેમ કહેશો તેમ કરીશ) એવાં વચન કહેતો થઈ ગયો!

વ્યક્તિના 'સ્વ'ને હચમચાવી નાખે છે, તેનામાં રહેલાં ઈર્ષ્યા, માન, ક્રોધ ઈત્યાદિ અંતઃશત્રુઓ. જો વ્યક્તિ તેમને યથાર્થ રીતે પિછાણી, તેની ઉપર કાબૂ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરે તો તેના 'સ્વ'ને સંચાલિત કરી શકે એટલે કે સેલ્ફ મૅનેજમૅન્ટ કરી શકે. અને ત્યારે જ તે કોઈપણ ઘટના કે પરિસ્થિતિનું

સંચાલન કરવા સક્ષમ બને. સેલ્ફ મૅનેજમૅન્ટનો સિદ્ધાંત છે : 'Manage Self and you can manage everything.'

પોતાની જાતને સંચાલિત કરવા માટે વચનામૃત ખૂબ વ્યવહારુ પ્રેરણા આપે છે. જુઓ કેટલાંક ઉદાહરણો :

## ૨.૧ ઈર્ષ્યા

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃતમાં ઠેકઠેકાણે આવા અંતઃશત્રુઓને નિયંત્રિત કરી, 'સ્વ'નું શ્રેષ્ઠ સંચાલન કરવાના ઉપાયો ઉપદેશે છે.

પરપીડનમાં નહીં માનતી, અન્યને મદદરૂપ કદાચ ન થઈ શકાય, પરંતુ તેને અવરોધરૂપ ન બનવું – એવી માન્યતા ધરાવતી વ્યક્તિઓનો સમાજમાં એક મોટો વર્ગ છે. આવી વ્યક્તિઓ કદાચ અન્યના દુઃખના પ્રસંગે સમાનુભૂતિ-વેદના અનુભવે. પરંતુ અન્યના સુખના પ્રસંગે કોણ જાણે, અતિશય હરખાઈ જતી નથી! વર્ષોથી મૈત્રી નિભાવી હોય એવા મિત્રો, જેઓ અનેક વાર એકમેકનાં દુઃખના ભાગીદાર બન્યા હોય, પરંતુ એકમેકના સુખની ભાગીદારીમાં કંજૂસાઈ દાખવતા જોવા મળે છે! ખુલ્લા મનથી અન્યના સુખની, કોણ જાણે કેમ, સ્વીકૃતિ થઈ શકતી નથી. અન્ય સાથે વેર, વૈમનસ્ય, ઝઘડો-ટંટો કશું જ ન હોય, પાંચ માણસની હાજરીમાં તેની પ્રશસ્તિ કરે કે 'ખૂબ પ્રામાણિક છે,' 'ખૂબ વિશ્વાસપાત્ર છે,' 'સજ્જન છે,' પરંતુ તેને સુખી જોઈ દિલ હરખાઈ ઊઠતું નથી. અન્યના સત્કાર સમારંભ આયોજનમાં પોતે જ નિમિત્ત બન્યા હોય, તેને જાહેરમાં હાર પહેરાવી સન્માને અને છતાંય ઊંડે ઊંડે ખિન્નતા અનુભવતા હોય છે; અંતરમાં હરખ નહીં, ઉદાસી અનુભવે છે!

આમ થવાનું કારણ છે, વ્યક્તિના અંતરમાં પડેલો હોય છે – ઈર્ષ્યાનો ભારેલો અગ્નિ. ગુણાતીત પુરુષ સિવાય સમગ્ર વિશ્વમાં ઈર્ષ્યાના અભિશાપથી ભાગ્યે જ કોઈક બાકાત હોય છે. બુદ્ધિ, સત્તા, સમૃદ્ધિ અને અધ્યાત્મના ઉચ્ચ સ્તરે પહોંચેલી વ્યક્તિઓમાં પણ પરસ્પર ઈર્ષ્યાનો અગ્નિ ઝરતો રહે છે. મૅનેજર-મૅનેજર વચ્ચે, ડૉક્ટર-ડૉક્ટર વચ્ચે, કલાકાર-કલાકાર વચ્ચે, કથાકાર-કથાકાર વચ્ચે, બે મંડલેશ્વરો વચ્ચે ઊંડે ઊંડે ઈર્ષ્યાના અગ્નિકણો પ્રગટતા જ રહે છે. સંસ્કૃતમાં કહ્યું છે કે 'भिक्षुको भिक्षुकं दृष्ट्वा श्वानवत् गुर्गुरायते' – ભિખારી, ભિખારીને જોઈને કૂતરાની માફક ઘુરકિયાં કરે છે. અન્ય દેશમાં

રમવા ગયેલી ખેલાડીઓની ટીમમાં પણ એકમેક પ્રત્યે ઈર્ષ્યાનો કીડો સળવળતો રહે છે, તેમની સામૂહિક સફળતાનાં મૂળિયાં આ કીડો જ કોતરી ખાય છે. પરિણામે બધી રીતે સજ્જ હોવા છતાં, આવી ટીમ હારીને પાછી આવે છે.

સ્વામી વિવેકાનંદ કહે છે : 'Give up jealousy and conceit. This is great need of our country.'

'સ્વ'ને સંચાલિત કરવામાં ઈર્ષ્યારહિત થવું અત્યંત જરૂરી છે. આધ્યાત્મિક પથ પર પ્રયાણ કરતા સાધકને પણ ઈર્ષ્યા પછાડે છે. સ્વ. શ્રી કિશોરલાલ ઘ. મશરૂવાળાએ શ્રેયાર્થીની સાધન-સંપત્તિ વિશે તેનામાં કઈ કઈ વિશેષતાઓ હોવી જોઈએ તે અંગે તેમના પુસ્તક 'જીવનશોધન'માં લખ્યું છે કે 'તેનામાં સત્યશોધનની વ્યાકુળતા, સત્યનો આગ્રહ, પ્રેમ, શિષ્યત્વ, વૈરાગ્ય, સાવધાની આવા ગુણો સાથે તે ઈર્ષ્યારહિત હોવો જોઈએ...'

ભગવાન સ્વામિનારાયણે તેમનાં વચનામૃતોમાં ઠેકાણે ઠેકાણે ઈર્ષ્યાના અંતઃશત્રુને યથાર્થ પિછાણવાના અને તેને ડામવાના ઉપાયો ઉદ્‌બોધ્યા છે.

વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૭૧માં ઈર્ષ્યાનું લક્ષણ સમજાવતાં ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે 'જેની ઉપર જેને ઈર્ષ્યા હોય તેનું રૂડું થાય ત્યારે તેથી ખમાય નહીં ને તેનું ભૂંડું થાય ત્યારે રાજી થાય, એ ઈર્ષ્યાનું લક્ષણ છે.'

વળી, વચનામૃત સારંગપુર પ્રકરણ ૮માં કહે છે કે '...અને ઈર્ષ્યાનું એ રૂપ છે જે, પોતાથી જે મોટા હોય તો પણ તેનું જ્યારે સન્માન થાય ત્યારે તેને દેખી શકે નહીં...'

ઈર્ષ્યા ટાળવાના ઉપાય કથાકારો ઉપદેશતા હોય છે પરંતુ પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજનાં જીવનસૂત્રો પૈકીનું એક મહત્ત્વનું સૂત્ર અજોડ છે: 'બીજાના સુખમાં આપણું સુખ, બીજાના ભલામાં આપણું ભલું.' જે વ્યક્તિ આ સૂત્રને હૃદયસ્થ કરે, તો ત્યાં ઈર્ષ્યા સંભવી જ ન શકે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૪માં ઈર્ષ્યા ટાળ્યાનો એક અદ્‌ભુત ઉપાય બતાવે છે. આ વચનામૃતના પ્રારંભમાં શ્રીહરિ પરમહંસો અને હરિભક્તોને બોધ આપતાં કહે છે કે 'ભગવાનના ભક્તને પરસ્પર ઈર્ષ્યા ન કરવી.' ત્યારે આનંદાનંદ સ્વામી તદ્દન નિખાલસપણે કબૂલે

છે કે 'હે મહારાજ! ઈર્ષ્યા તો રહે છે.' તેમની એ સમસ્યાનું સમાધાન કરતાં શ્રીહરિ આગળ કહે છે કે 'ઈર્ષ્યા કરવી તો નારદજીના જેવી કરવી,' એમ કહી નારદજીને તુંબરુ પર કેવી રીતે ઈર્ષ્યા થઈ તેનો પ્રસંગ વર્ણવે છે: 'નારદજીના સંગીતગાનથી ભગવાન કેમેય પ્રસન્ન ન થયા, સાત મન્વંતર સુધી ગાનવિદ્યા શીખ્યા તોપણ જ્યારે તુંબરુ પાસે જઈ ગાનવિદ્યા શીખ્યા અને ભગવાન સમક્ષ ગાયું ત્યારે ભગવાન પ્રસન્ન થયા.'

આ પ્રસંગનું પ્રમાણ લઈ શ્રીહરિ ઈર્ષ્યા ટાળવાનો અદ્ભુત ઉપાય બતાવતાં કહે છે કે 'ઈર્ષ્યા કરવી તો એમ કરવી જે, જેની ઉપર ઈર્ષ્યા હોય તેના જેવા ગુણને ગ્રહણ કરવા અને પોતાના અવગુણને ત્યાગ કરવા...'

ભગવાન સ્વામિનારાયણ પ્રબોધિત આ ઉપાયને અજમાવવા પ્રથમ તો વ્યક્તિએ અહંને ઓગાળી દેવો પડે અને ગુણગ્રાહી દૃષ્ટિ કેળવવી પડે. ઉપાયની અજમાયશ અઘરી છે, પરંતુ અભ્યાસ કરીને જો સિદ્ધ થાય તો પછી અનર્ગલ આનંદના ફુવારા ઊડે, જેનાથી ઈર્ષ્યાગ્નિ સાવ ઠરી જાય. અન્યના સુખમાં પણ ઊલટભેર ભાગ લઈએ તો તેના આનંદમાં આપણો આનંદ ભળે અને દ્વિગુણિત બને.

પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજના જીવનમાં આવો નિર્મળ, નિર્ભેળ પ્રેમ અને અનર્ગલ આનંદનો ઉદધિ નિરંતર હિલોળા લેતો રહેતો. પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજ તેમના પુસ્તક 'જેવા મેં નીરખ્યા રે – ભાગ-૪'માં પ્રમુખસ્વામી મહારાજના ગુણોનું વર્ણન કરતાં લખે છે કે –

'પ્રમુખસ્વામી મહારાજ દરેકનું કલ્યાણ ઇચ્છે. દ્વેષીનું પણ હિત ઇચ્છે છે. કોઈનું ક્યારેય અહિત થાય એવું તો ઇચ્છતા જ નથી.'

## ૨.૨ માન

ઈર્ષ્યાની જેમ અન્ય એક અંતઃશત્રુ જે વ્યક્તિને વિચલિત કરી 'સ્વ'ના સંચાલનમાં બાધારૂપ બને છે, એ છે – માન, અહંકાર, અભિમાન, દેહાભિમાન.

કોઈપણ વ્યક્તિ પોતામાં રહેલી ઈર્ષ્યાને ટાળવા અત્યંત ખંતથી, ઉપર સૂચવેલા ઉપાયો કરે તો ઈર્ષ્યામુક્ત થાય, પરંતુ માન નામના અંતઃશત્રુનું તો વ્યક્તિના શરીરના પ્રત્યેક કોષમાં રક્તકણોની જેમ અભિસરણ થઈ રહ્યું હોય છે. વ્યક્તિનું 'નિર્માની' હોવું એ પ્રતિસિદ્ધાંત જેવું લાગે. પોતાના વ્યક્તિત્વમાં

માન એકરસ થઈ ગયું છે, એવી તેની પિછાણ પણ વ્યક્તિને સરળતાથી થતી નથી. માન એવું સૂક્ષ્માતિસૂક્ષ્મ હોવા છતાં પીડે છે પારાવાર. ક્યારેક વાણી દ્વારા બોલાઈ જાય કે વર્તનમાં ડોકાઈ જાય ત્યારે તેના અસ્તિત્વની અણિયાળી આર પ્રથમ તો સામાવાળાને ભોંકાય છે, તેને સંઘરીને બેઠેલી વ્યક્તિને તો હજુ તેનો અણસાર પણ ન આવ્યો હોય!!

લોકવ્યવહારમાં બહુધા વ્યક્તિઓ પોતાની ઓળખ અન્યને, આવી કોઈક મોટપ દ્વારા કે 'હું જ્ઞાની છું', 'અનુભવી છું', 'રૂપવાન છું', 'કુળવાન છું', 'સૌંદર્યવાન છું', 'શ્રીમંત છું', 'સત્તાધીશ છું' ઇત્યાદિથી આપવામાં રાચતી હોય છે. અરે! સત્સંગમાં ગળાડૂબ હોવા છતાં પણ, 'હું દાની છું', 'સેવાભાવી છું', 'વ્રત-તપ કરું છું', 'પરમ ભક્ત છું' એવી ઓળખ, કોઈક મિષ શોધીને આપવાની અંતરમાં ઇચ્છા રહે છે; તેને ખબર પણ નથી રહેતી કે આવી ઓળખમાંથી પોષાય છે અહંકાર. સાધના પથ પર પદાર્પણ કર્યું હોય એવો સાધક પણ 'હું અંતઃશત્રુ રહિત છું', 'હવે હું પૂર્ણકામ સ્થિતિની નજીક છું', એવી પોતાની આગવી ઓળખ, અન્યની સમક્ષ પ્રદર્શિત કરી માનનો સ્વાદ લેતો ફરે છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત ગઢડા મધ્ય પ્રકરણ ૪૧માં માનના સ્વાદની વાત કરતાં કહે છે કે "...અને જીવનો તો એવો સ્વભાવ છે જે, 'જેમાં પોતાને માન જડે તે જ કરવું સારું લાગે, પણ માન વિના એકલી તો ભગવાનની ભક્તિ કરવી પણ સારી લાગે નહીં. અને જેમ શ્વાન હોય તે સૂકા હાડકાને એકાંતે લઈ જઈને કરડે, પછી તેણે કરીને પોતાનું મોઢું છોલાય ને તે હાડકું લોહીવાળું થાય તેને ચાટીને રાજી થાય છે, પણ મૂર્ખ એમ નથી જાણતો જે, 'મારા જ મોઢાનું લોહી છે તેમાં હું સ્વાદ માનું છું.' તેમ ભગવાનનો ભક્ત હોય તો પણ માનરૂપી હાડકાને મૂકી શકતો નથી..."

નિર્માનીપણાના સર્વોચ્ચ શિખરે વિરાજતા પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજ કે પરમ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજ સિવાય વિશ્વમાં ભાગ્યે જ કોઈ એવી વ્યક્તિ હશે જેને ઊંડે ઊંડે પણ માનપ્રાપ્તિની ખેવના ન હોય.

અન્ય એક વચનામૃત ગઢડા અંત્ય પ્રકરણના ૧૨માં ભગવાન સ્વામિનારાયણ પરમહંસો અને હરિભક્તોને ઉદ્બોધતાં કહે છે: "જેને પોતાનું કલ્યાણ ઇચ્છવું તેનું કોઈ પ્રકારનું માન રાખવું નહીં જે, 'હું ઉચ્ચ

કુળમાં જન્મ પામ્યો છું કે હું ધનાઢ્ય છું કે હું રૂપવાન છું કે હું પંડિત છું.' એવું કોઈ પ્રકારનું મનમાં માન રાખવું નહીં અને ગરીબ સત્સંગી હોય તેના પણ દાસાનુદાસ થઈને રહેવું...''

શ્રીહરિના આ ઉપદેશ મુજબ તો માનરહિત સ્થિતિ વ્યક્તિના 'સ્વ'ના સંચાલનમાં તો ઉપયોગી નીવડે જ છે, પરંતુ માનરહિત સ્થિતિ સ્વકલ્યાણની બાંયધરી પણ આપે છે.

આધ્યાત્મિકતાની ઉચ્ચતમ ભૂમિકાએ વિરાજતા, લૌકિક પ્રલોભનોને અને સાપ કાંચળી ઉતારે એટલી સહજતાથી જેમણે પોતાના સંસારને છેહ દીધો હતો, અષ્ટાંગ બ્રહ્મચર્યનું જેઓ અહોનિશ પાલન કરતા હતા એવા બ્રહ્માનંદ સ્વામી, શુકમુનિ તથા સુરાખાચરને એક વખત ચાલુ સભા મધ્યે જ ભગવાન સ્વામિનારાયણે એક ધારદાર પ્રશ્ન પૂછ્યો કે 'તમે જેણે કરીને પાછા પડી જાઓ એવો તમારામાં કયો અવગુણ છે?' ત્યારે એ ત્રણેયે અત્યંત નિખાલસપણે કહ્યું કે 'હે મહારાજ ! માનરૂપ દોષ છે; માટે કોઈક બરોબરિયા સંત અપમાન કરે તો કાંઈક મૂંઝવણ થાય.' (વચનામૃત ગઢડા અંત્ય પ્રકરણ ૨૮). અર્થાત્ આવા સિદ્ધોને પણ થોડી-ઘણી દહેશત રહે છે કે અમુક સંજોગોમાં માન તેમના 'સ્વ'ને વિક્ષુબ્ધ કરી દે.

આવો જ પ્રશ્ન વચનામૃત પંચાળા પ્રકરણ ૩માં એક વખત મુનિબાવાએ બ્રહ્માનંદ સ્વામીને પૂછેલો કે '...માન, ઈર્ષ્યા કેમ રહી જાય છે ?' પછી એનો યથાર્થ ઉત્તર બ્રહ્માનંદ સ્વામીથી થયો નહીં. ત્યારે તેનો ઉત્તર આપતાં ભગવાન સ્વામિનારાયણે આવા માની કે ઈર્ષ્યાળુને બુદ્ધિહીન કહ્યો, કારણ કે તેની 'બુદ્ધિ ઉપરથી તો બહુ ચોજાળી જણાય, પણ તેના મોક્ષમાં કામ ન આવી,' એમ જણાવ્યું. મોહનવર માન સામે કેવું કડક રુખ અપનાવે છે !

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃતમાં આવા દુર્જેય માનને ટાળવાનો સરળ અને અદ્ભુત ઈલાજ દર્શાવે છે. જુઓ તેમની એ પરાવાણીમાંથી કેટલાક અંશો :

- ''સાધુનો સંગ કરે ત્યારે... અહંબુદ્ધિ છે તે નિવૃત્તિ પામે છે.'' (વચ. ગ. પ્ર. ૮ )
- ''ભગવાનના ભક્તનું માહાત્મ્ય જાણીને પોતે દેહે કરીને તેમને નમસ્કાર કરે તથા તેમની સેવા-ચાકરી કરે અને જો હૈયામાં માનનો

સંકલ્પ થાય તો તેને ઓળખે ને વિચારનું બળ રાખે તો માન ટળી જાય.'' (વચ. ગ. પ્ર. ૫૬ )

- ''ભગવાનને ભજતા હોય એવા જે સંત તેનું પણ એ બહુ માહાત્મ્ય સમજે જે, 'એવા મોટા જે ભગવાન તેના સાક્ષાત્ ઉપાસક એ સંત છે. માટે એ બહુ મોટા છે.' ...એવા ભગવાનના સંત હોય તેને આગળ માન કેમ રહે ?'' (વચ. લો. ૧૭)
- ''જે બુદ્ધિવાળો હોય તે પોતાના અવગુણને જાણતો હોય જે, 'મારામાં આટલો અવગુણ છે;' પછી તેની ઉપર ચાડ રાખીને તે અવગુણને ટાળી નાંખે તથા તે અવગુણને ટાળવાની બીજા સંત વાર્તા કરતા હોય તેને હિતકારી માને, માટે એમાં માન, ઈર્ષ્યાદિક કોઈ અવગુણ રહે નહીં.'' (વચ. પં. ૩)

આમ, સ્વને સંચાલિત કરવામાં માનનું નિયંત્રણ કરવાનું અત્યંત જરૂરી છે, જેનો સરળ ઈલાજ વચનામૃત દર્શાવે છે.

## ૨.૩ ક્રોધ

એક અન્ય દોષ જે વ્યક્તિનું પલભરમાં રૂપ બદલી નાખે, તે છે ક્રોધ.

લાખો માણસોમાં બહુ જૂજ એવા હશે કે જેને ક્રોધ આવતો ન હોય. ક્યાંક, કશુંક અણગમતું બને અને વ્યક્તિ સ્વસ્થતા ગુમાવે છે. કોઈ બાબતે કોઈક વ્યક્તિ સામે તત્કાળ બદલો લેવાયો ન હોય તો એવી કોઈ તકની રાહ જોવાતી હોય છે અને જેવી એ તક મળે, તત્કાળ તેની સામે ક્રોધ ભભૂકી ઊઠે છે.

પોતાની યોગ્ય કદર ન થાય, યોગ્ય સન્માન ન થાય તો વ્યક્તિ ગુસ્સે થઈ જાય છે. વિદ્વાનો અને ઋષિઓ પણ એમાં અપવાદ નહોતા. આપણે જાણીએ છીએ કે દુર્વાસા ઋષિનું સન્માન ન થયું તેથી તેમનો ક્રોધાગ્નિ ભભૂકી ઊઠ્યો. હજારોને સત્સંગમાં પ્રેરનાર અલૈયાખાચરને, આદર્શ સત્સંગીઓની યાદીમાં અગ્રતાક્રમ ન મળ્યો તો સાક્ષાત્ પુરુષોત્તમ નારાયણની ઉપસ્થિતિ હોવા છતાં, ક્રોધે કરીને હાથ તલવાર પર ગયો!!

વ્યક્તિના 'સ્વ'ને હચમચાવી મૂકે છે ક્રોધ, વ્યક્તિને પોતાનું સંતુલન-સંચાલન કરવું મુશ્કેલ કરી દે છે ક્રોધ; અલ્પમાત્રામાં પણ જો એ દેખા દે,

તોપણ એ ભયાનક લાગે છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત લોયા પ્રકરણ ૧માં ક્રોધનું રૂપ ઓળખાવતાં કહે છે કે '...અને વળી ક્રોધ કેવો છે? તો જેવા કસાઈ, આરબ, ભાવર, વાઘ, દીપડો, કાળો સર્પ તે જેમ સર્વને બિવરાવે છે અને બીજાના પ્રાણને હરી લે છે, તેમ ક્રોધ છે તે પણ સૌને બિવરાવે છે અને બીજાના પ્રાણને હરી લે છે... ...એ ક્રોધનું નામ વિરૂપ છે, માટે એ ક્રોધ જેના દેહમાં આવે તેના દેહને વિરૂપ કરી નાખે.'

કૉર્પોરેટ ઑફિસના કાર્યસ્થળ ઉપર વિવિધ સ્તરે ભૂમિકાઓ નિભાવતી વ્યક્તિઓ – અધિકારીઓ, સુપરવાઇઝર્સ, પ્રાધિકારીઓ, મૅનેજરો વગેરે વચ્ચેની, વિવિધ બાબતો અંગેની આંતરક્રિયા દરમ્યાન, તેમનાથી નિમ્નસ્તરીય કર્મચારીની કોઈ ભૂલનું પુનરાવર્તન ન થાય, તેનું નીચાજોણું ન થાય, માટે સકારણ તેના કેવળ હિત માટે તેના ઉપર ક્રોધ કરે તો તે આવકાર્ય છે; તેને ચેતવવા, સાવધાન કરવા તેને ઊંચે સાદે ટકોરે પણ ખરા. આવા શુભ આશયથી ઉદ્‌ભવેલો ક્રોધ એ સંચાલક કે ઉપરી અધિકારી માટે સ્વાભાવિક ગણાય. જરા ઊંચા સાદે, કર્મચારીના હિત માટે તેને ટકોરે, ચેતવે, એ તો સંચાલકનું લક્ષણ ગણાય.

કોઈપણ કૉર્પોરેટ યુનિટના કોઈ વિભાગમાં, કોઈ કર્મચારીને તેના મૅનેજર સતત પ્રોત્સાહિત કરતા રહેતા હોય તોપણ તેની કાર્યદક્ષતામાં – તેના Performanceમાં જો કોઈ સુધારો ન થતો હોય, તો તેને ઉગ્ર થઈને સલાહ-સૂચન કરવાની અને વળી કોઈક વખત તો તેને Letter of reprimand (ઠપકાનો પત્ર) આપી ચેતવવાની પદ્ધતિ, કંપનીના Human Resource Devlopment Department(માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ)માં પ્રચલિત છે જ.

સેલ્ફ મૅનેજમૅન્ટના આ સિદ્ધાંતની ભગવાન સ્વામિનારાયણ, વચનામૃત ગઢડા અંત્ય પ્રકરણના ૩૪માં સરળ રજૂઆત કરે છે. કોઈ મોટા સાધુ, નાના સાધુ કે શિષ્યને ધર્મમર્યાદામાં રાખવા અને તેનું શ્રેય કરવાના હેતુથી ક્ષણિક ક્રોધ કરે છે, એવું મિષ લઈ, જાણે સમગ્ર મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રને એક નવતર ઉપદેશ આપે છે કે ક્રોધ તો એક અવગુણ જ છે, પરંતુ ક્યારેક તે જરૂરી પણ બને છે. પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં તેઓ કહે છે કે – '...કોઈક જીવ ધર્મમર્યાદાનો

ભંગ કરીને અધર્મમાં પ્રવર્તે, ત્યારે તે મોટાપુરુષને તે જીવની ઉપર ક્રોધ ઊપજી આવે. ...માટે ધર્મમર્યાદામાં રાખવાની શિક્ષાને અર્થે તેની ઉપર ક્રોધ કરીને તેને શિખામણ ન દે, તો મર્યાદાનો ભંગ થતો જાય ને જીવનું સારું ન થાય. માટે એવી રીતે તો ક્રોધ થાય તે ઠીક ને એમાં કાંઈ બાધ નહીં. કેમ જે, એવા માર્ગમાં જે મોટા સાધુ પ્રવર્ત્યા તેને આશરીને હજારો માણસ રહ્યા હોય, તેને કાંઈક રીસ કરીને કહ્યા વિનાનું કેમ ચાલે ?'

આમ છતાં દરેકે પોતાના ક્રોધી સ્વભાવ પર નિયંત્રણ મેળવવું અત્યંત અનિવાર્ય છે, કારણ કે તેનાથી ભગવાન રાજી થાય છે.

વચનામૃત કારિયાણી પ્રકરણના છઠ્ઠામાં ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે :

- ''જે ભક્તજન કામ, ક્રોધ, લોભ, કપટ, માન, ઈર્ષ્યા અને મત્સર એટલાં વાનાંએ રહિત થઈને ભગવાનની ભક્તિ કરે તેની ઉપર ભગવાન રાજી થાય છે.'' (વચનામૃત કારિયાણી ૬)

એ માટે તેઓ ક્રોધ ટાળવાનો ઉપાય પણ દર્શાવે છે. જુઓ તેમનાં અમૃતવચનો :

- ''ગમે તેવો કામી, ક્રોધી, લોભી, લંપટ જીવ હોય અને જો આવી રીતની વાતમાં વિશ્વાસ રાખીને પ્રીતિએ કરીને સાંભળે, તો તેના સર્વે વિકાર ટળી જાય છે.'' (વચનામૃત કારિયાણી ૧૨)

આમ ભગવાન સ્વામિનારાયણ પોતાના આધ્યાત્મિક બોધ દ્વારા સેલ્ફ મૅનેજમૅન્ટ કે સ્વસંચાલનનાં અદ્‌ભુત સૂત્રો આપે છે, જેમાં નક્કર તથ્ય અને અનુભવનું ઊંડાણ છે.

'Managing Self'નું કૌશલ્ય, આધુનિક સંચાલનમાં એક શ્રેષ્ઠ Strategic Human Resource Management Skill ગણાય છે. આ કૌશલ્યથી તમામ સ્તરના સંચાલકો-પ્રાધિકારીઓ તે માટે સજ્જ બને તે માટે તેનો તાલીમી વર્કશોપ પણ યોજાય છે. આ વર્કશોપ જ્યારે ભગવાન સ્વામિનારાયણના વચનામૃત પ્રમાણે ચાલતાં થશે ત્યારે આધુનિક મૅનેજમૅન્ટના પંડિતો તેના પર ઓવારી જશે.

# 3

# તાણ-તણાવ સંચાલન

## (Stress Management)

---

વર્તમાન યુગને જુદા જુદા વિદ્વાનોએ જુદી જુદી રીતે વર્ણવ્યો છે. આધુનિક સંચાલન વિદ્યાશાખાના ભીષ્મપિતામહ સમા 'પીટર ડ્રકરે' આ યુગને 'Age of Discontinuity'(અસાતત્યનો યુગ) તરીકે ઓળખાવ્યો છે. 'જહોન ગાલબ્રેથ' તેને 'Age of Uncertainty'(અનિશ્ચિતતાનો યુગ) કહે છે; જ્યારે માનવ વર્તણૂક ક્ષેત્રના તજ્જ્ઞ 'કાલ્બ્રેથ'(San Diego, California) તેને 'Age of Anxiety' તરીકે વર્ણવે છે; એટલે કે તાણ-તણાવ-ચિંતાઓનો યુગ.

કાર્લનું વર્તમાન યુગ માટેનું વર્ણન ખૂબ યથાર્થ લાગે છે. સમાજમાં સૌ કોઈ અભણ-વિદ્વાન, નિર્બળ-બળિયા, રંક-રાય, સ્ત્રી-પુરુષ, વિદ્યાર્થી, માબાપ, વૈજ્ઞાનિક, તબીબી, અરે, મનોચિકિત્સક ખુદ વધતે-ઓછે અંશે તાણ-તણાવ (સ્ટ્રેસ)થી પીડાતા નજરે પડે છે. કારણ ખૂબ નજીવું હોય – ઘરમાં એક નાનો કજિયો છેક છૂટાછેડા સુધી પહોંચી જાય છે. બ્લડપ્રેસર, કોલેસ્ટરોલ, માઈગ્રેન, કિડની ફેઈલ્યોર, ડાયાબિટીસ જેવા રોગોના મૂળમાં છે – સ્ટ્રેસ. આ બધા હવે સાયકો-સોમેટિક રોગો ગણાય છે.

સ્ટ્રેસનો રોગ જાણે કે સૌને લાગુ પડેલો જોવા મળે છે! કારણો અનેક હોય છે: ભાગદોડવાળી જીવનશૈલી, કૌટુંબિક કારણો, પરિસ્થિતિજન્ય કારણો, નાણાકીય ભીડનાં કારણો, કાર્યસ્થળ ઉપરનો સ્ટ્રેસ ઇત્યાદિ. બિહેવિયરલ સાયન્ટિસ્ટ્સ તેના ઉપાયો પણ બતાવે છે: સાદી અને સંતોષી જીવનશૈલી

અપનાવો, ગમે તેવી પરિસ્થિતિને હળવાશમાં ફેરવવાનું કૌશલ્ય કેળવો, 'Thought Stopping' જેવી પદ્ધતિ અપનાવો ઇત્યાદિ.

'હેન્સ સેલે'એ તેમના પુસ્તક 'Stress without Distress'માં એક ખૂબ વ્યવહારુ વાત કહી છે કે આવતા દિવસોમાં સ્ટ્રેસ અને તેનાં કારણોની યાદી લાંબી જ થતી જશે. તેઓ કહે છે કે સ્ટ્રેસથી સાવ મુક્ત થવું શક્ય જ નથી, તેથી જરા અભિગમ બદલો. તેઓ કહે છે: 'Stress is the spice of life' – સ્ટ્રેસ એ તો જિંદગીનો એક મજેદાર સ્વાદ છે. એટલે તમે તમારું એડપ્ટેશન લેવલ (અનુકૂળતાનું સ્તર) ઊંચું લાવો.

યોગીજી મહારાજે સ્ટ્રેસમાંથી મુક્ત થવાનો આના કરતાંય વધુ સચોટ ઉપાય બતાવેલો – 'જ્યાં-ત્યાં, જેવું-તેવું, જેમ-તેમ ચલાવી લેતાં શીખવું.'

ભગવાન સ્વામિનારાયણે 'વચનામૃત'માં તણાવમુક્ત વ્યક્તિનાં લક્ષણો અને તાણ-તણાવનું સંચાલન કરવાની અદ્‌ભુત વાતો ઉપદેશી છે. વચનામૃત સારંગપુર પ્રકરણ ૧૮માં, તાણ-તણાવથી યુક્ત વ્યક્તિની દશાનું સચોટ વર્ણન કરતાં કહે છે કે '...મૂર્ખ હોય તે જ્યારે મૂંઝાય ત્યારે કાં તો સૂઈ રહે ને કાં તો રુએ અને કાં તો કોઈક સાથે વઢે(ઝઘડે) ને કાં તો ઉપવાસ કરે, એ ચાર પ્રકારે કરીને મૂંઝવણ ટાળ્યાનો ઉપાય કરે. અને એમ કરતાં જો અતિશય મૂંઝાય તો છેલ્લી બાકી મરે પણ ખરો.'

વસ્તુતઃ આમ જ બનતું જોવા મળે છે. તાણથી પીડિત વ્યક્તિઓ અકારણ કોઈની સાથે ઝઘડી પડે, અકારણ રડ્યા કરે, અકારણ ભોજનની પીરસેલી થાળી ઉપરથી સહસા ઊભા થઈ જાય! ૧૯મી - ૨૦મી સદીનાં કેટલાંક પ્રખર બુદ્ધિમાન સ્ત્રી-પુરુષોએ તેમનાં જીવન અતિશય તાણયુક્ત બનતાં આત્મહત્યા કર્યાના કિસ્સા નોંધાયા છે. નોબેલ ઇનામ વિજેતા, સાહિત્યકાર એવા સ્ટેફન ઝ્વેગે આત્મહત્યા કરેલી! તેમને યુદ્ધના ઉન્માદમાં મશગૂલ દુનિયા જીવવા જેવી ન લાગી. અર્નેસ્ટ હેમિંગ્વેને પોતાની સર્જન-શક્તિમાંથી વિશ્વાસ ઊઠી ગયો અને તેમની માનસિક સમતુલા ચાલી ગઈ અને આખરે આપઘાત કર્યો. બ્રિટનની જાજરમાન લેખિકા વર્જિનિયા વુલ્ફને તેમની એકલતાએ કોરી ખાધી અને અંતે મોતને ભેટી! શ્રીહરિનાં વચનો અનુસાર આ બધા મહાજ્ઞાનીઓએ મહામૂર્ખાઈ કરી કહેવાય.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ તાણમુક્ત થવાનો કેવો સરળ

વચનામૃતમાં દર્શાવે છે: 'પોતાનામાં કોઈ સ્વભાવ હોય તે તેને સંતનો સમાગમ કરીને સમજી વિચારીને ટાળે તો તે સ્વભાવનો નાશ થઈ જાય છે. માટે સમજુ હોય તે જ સુખી થાય છે.' – અર્થાત્ એ પ્રખર વિદ્વાન હોય, કોઈ મહાકાય કંપનીનો સી.ઈ.ઓ. કે પ્રેસિડેન્ટ કે વાઈસ પ્રેસિડેન્ટ હોય, ધનિક હોય, લબ્ધપ્રતિષ્ઠ લેખક હોય, દાર્શનિક હોય ઇત્યાદિ સૌએ ભગવાનના સુખમાં અહોનિશ રમમાણ હોય એવા સાચા સાધુ-સત્પુરુષનો સમાગમ કરવો એ જ તાણમાંથી મુક્ત થવાનો એકમાત્ર ઉપાય છે. આમ કરશે તો તેને ગમે તેવી લૌકિક વિપત્તિઓનો કે વિપરીત દેશકાળનો ધક્કો નહીં લાગે; તાણયુક્ત એવી આ વિષમ પરિસ્થિતિમાંથી પાર ઊતરી જઈ શકશે.

વળી, ભગવાન સ્વામિનારાયણ અન્ય એક વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણના ૨૮માં તાણ-તણાવથી પીડિત વ્યક્તિની મનોસ્થિતિને 'અર્ધબળ્યા કાષ્ઠની પેઠે ધૂંધવાતી સ્થિતિ' તરીકે વર્ણવતાં કહે છે કે –

'...રાત્રિદિવસ પોતાના હૈયામાં મૂંઝાયા કરે અને દિવસમાં કોઈ ઠેકાણે સુખે કરીને બેસે નહીં અને રાત્રિમાં સૂએ તો નિદ્રા પણ આવે નહીં અને ક્રોધ તો ક્યારેય મટે જ નહીં અને અર્ધબળેલા કાષ્ઠની પેઠે ધૂંધવાયા કરે...'

ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે 'એ સત્સંગમાંથી પડવાનો થયો છે', એનાં આ પૂર્વ લક્ષણો છે; અર્થાત્ એ કોઈ કાબેલ સંચાલક હશે કે અતિ સક્ષમ અધિકારી હશે, પરંતુ તણાવજન્ય કારણોને લઈને હવે તે, વિક્ષુબ્ધ, વિષાદયુક્ત એવી સ્થિતિમાં ધકેલાઈ રહ્યો છે, જે અંતે તેને ઘોર નિષ્ફળતા તરફ દોરી જશે. આવી સ્થિતિમાંથી તે ઊગરી જાય, એ માટે શ્રીહરિ આ પૂર્વ લક્ષણોને(symptoms)ને યથાર્થ પિછાણી, તેને દૂર કરવાનો તે કોઈ ત્વરિત ઈલાજ આરંભી શકે, તે માટે 'શુભવાસના' વિકસાવવાની વાત કરતાં, આવી શુભવાસનાનાં કેવાં લક્ષણો હોય તેની સમજ આપે છે. ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે તેનામાં ગુણગ્રાહીપણું આવે એ શુભવાસનાના ઉદયનું લક્ષણ કહેવાય, અર્થાત્ તે સંચાલક હોય કે વરિષ્ઠ ટીમ લીડર હોય તો તેણે પોતાના હોદ્દાને ધ્યાનમાં રાખ્યા સિવાય, ટીમના તમામ સભ્યોના, કોઈક એકાદ ગુણ પરત્વે દૃષ્ટિ રાખી, તેમની કદરદાની કરી, તેમને સતત Recognitionના Strokes આપ્યા જ કરે, તો તેનામાં અહંશૂન્યતા વિકસે અને વળી પાછો પૂર્વેની જેમ સાવ તણાવમુક્ત બની જાય.

# ૪

# સકારાત્મક વલણ

## (Positive Attitude)

---

હાલની પરિસ્થિતિમાં, તમારું કાર્યસ્થળ, તેના ઉપરનો માહોલ, તમારે જેની સાથે રોજ રોજ આંતરક્રિયા કરવાની હોય છે એ વિવિધ સ્તરની વ્યક્તિઓની ભિન્ન ભિન્ન પ્રકૃતિઓ, વર્તમાન સામાજિક માળખું, રાજકીય માહોલ, કાયદાકીય પરિસ્થિતિ, તમારા કુટુંબના સભ્યોની પ્રકૃતિમાં પણ વિસંગતતા, અરે, સત્સંગ-સમાજમાં પણ સમયે સમયે ડોકાતી સ્વભાવોની ભિન્નતા – કેટલું બધું આપણી આસપાસ છે! આ સમગ્ર Ecosystems(પારિસ્થિતિક તંત્રો) તમને સો ટકા સાનુકૂળ, તમારા દૃષ્ટિકોણને સો ટકા સુસંગત હોવું લગભગ અશક્ય છે. અને છતાંય તમે જ્યાં હો ત્યાં, તમારી ભૂમિકા કાર્યદક્ષતા સાથે નિભાવવાની હોય છે. આ પરિસ્થિતિઓ તો સરળતાથી બદલી શકાય એમ નથી, પરંતુ એ પરિસ્થિતિઓને જોવાનો દૃષ્ટિકોણ, એ પ્રત્યેના તમારા વલણમાં અને આવી વિષમતાઓ વચ્ચેય તમે તમારું શ્રેષ્ઠ યોગદાન કરવાની તમારી પદ્ધતિમાં તો તમે જરૂર પરિવર્તન લાવી શકો છો. આ માટે સકારાત્મક ચિંતન અને સકારાત્મક વલણ વિકસાવવાનો મહાવરો કર્યા સિવાય અન્ય કોઈ માર્ગ જ નથી.

'બધું જ બગડ્યું છે, એ હદે બગડ્યું છે કે હવે સુધારો શક્ય જ નથી' એવા નકારાત્મક વિચારોને ડામી, ભલેને ગાઢ અંધકાર ભાસતો હોય, તમે તમારી મીણબત્તી પ્રગટાવો તો થોડો પ્રકાશ થશે. તમને તમારા જેવા વલણવાળા થોડા-ઘણા સહકાર્યકરો, સહપ્રવાસીઓ ચોક્કસ મળશે. તેમને

તેમની મીણબત્તીઓ પ્રગટાવવા દો, તો પ્રકાશનું પ્રભામંડળ વધતું વધતું પેલા અંધકારને મહદ્ અંશે દૂર કરશે. મનને ભ્રમાવે તેવું ચિંતન કરવાને બદલે સકારાત્મક એવું Precise thinking(સટિક ચિંતન) કરીએ તો તેનાં મીઠાં ફળ પ્રાપ્ત થશે.

નકારાત્મક વલણ ધરાવતી વ્યક્તિને પ્રત્યેક અવસરમાં આપત્તિનાં જ દર્શન થાય છે, જ્યારે સકારાત્મક વલણ ધરાવતી વ્યક્તિને પ્રત્યેક આપત્તિમાં અવસર દૃષ્ટિગોચર થાય છે. બિહેવિયરલ સાયન્સના કેટલાક અભ્યાસો એ બાબતને અનુમોદન આપે છે કે તમે જેટલા સકારાત્મક વિચારોથી, સકારાત્મક વ્યક્તિઓથી અને સકારાત્મક વલણ ધરાવતા માર્ગદર્શકોથી ઘેરાયેલા રહેશો, તો તમે જે કોઈ પ્રકલ્પ હાથ ધરો તેમાં તમે સફળ થઈને જ રહેવાના. વિક્ટર લિપમેન નામના વિખ્યાત લેખક તેમના અભ્યાસલેખ 'Why a positive mindset is a manager's indispensable ally?' [3] (સકારાત્મક મનઃસ્થિતિ એ મૅનેજરનો અતિ આવશ્યક સાથી કેવી રીતે છે?)માં લખે છે: સંચાલકે ભિન્ન ભિન્ન લોકો સાથે કામ કરવાનું હોય છે – કર્મચારીઓ, ઉચ્ચસ્તરીય મૅનેજમૅન્ટ બોર્ડના સભ્યો, ગ્રાહકો, રોકાણકારો, સેલ્સમેન, વિતરકો ઈત્યાદિ. આ બધા સાથે કામ લેવામાં તમારું સકારાત્મક વલણ, તમારો આશાવાદ અને તમારું માઈન્ડસેટ જ તમને એક સક્ષમ અને સફળ સંચાલક થવામાં મદદરૂપ થાય છે. સકારાત્મક ચિંતન, સફળ સંચાલન માટે ચાવીરૂપ સાબિત થયું છે.

એક નાનું મચ્છરિયું, જન્મતાંની સાથે જ પહેલી ઉડાન ભરીને પરત આવ્યું, ત્યારે તેના પિતાએ પૂછ્યું: 'કેમ રહ્યું?' તેણે કહ્યું: 'All humans clapped hands for me.' ('હું જ્યાં ગયો ત્યાં બધાએ મને તાળી પાડીને વધાવી લીધો.') – આનું નામ સકારાત્મક વલણ. જન્મથી જ આંધળાં-બધિર-મૂંગાં 'હેલન કેલર' કહે છે કે 'Keep your face to sunshine and you can not see a shadow.'

આધ્યાત્મિક માર્ગે પ્રથમ પદાર્પણ કરવા ઈચ્છતા મુમુક્ષુને પણ આવા નકારાત્મક વિચારો આવે છે કે 'કડક તપ-વ્રત કરવાં એ આપણું કામ નહીં, સાધુ-સંતો તો એવો ઉપદેશ આપે, એ તો એમનો ધર્મ છે, આપણાથી થાય એટલું કરવું; ભગવાન તો કરુણાના સાગર છે, થોડું કર્યું ઘણું માનશે.'

ઈત્યાદિ. આવા મુમુક્ષુ માટે સાધનાના પથ પરનો વિકાસ અને વૃદ્ધિ જરૂર રૂંધાવાનાં, તેના માટે તેના આત્યંતિક કલ્યાણના અંતિમ લક્ષ્યને હાંસલ કરવાનું લગભગ અશક્ય બની જવાનું.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ આવા નકારાત્મક વલણ અને વિચારોનો વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૧૭માં, કડક શબ્દોમાં ઊધડો લે છે. તેઓ સંબોધી રહ્યા છે – હરિભક્તો અને પરમહંસોને; પરંતુ તેમના માધ્યમ દ્વારા જાણે, સમાજની સઘળી વ્યવસ્થાઓમાં પ્રચલિત સંચાલન પદ્ધતિમાં, નકારાત્મક વર્તન-વચન-વલણથી હતોત્સાહનો માહોલ સર્જતા વ્યક્તિ કે વ્યક્તિસમૂહોને ચેતવી, સકારાત્મકતાનો શાશ્વત સંદેશ આપે છે. પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે "...તે કેવી રીતે વાત કરે છે જે, 'ભગવાનનું જે વચન તેને યથાર્થ કોણ પાળી શકે છે? માટે જેટલું પળાય તેટલું પાળીએ અને ભગવાન તો અધમઉદ્ધારણ છે તે કલ્યાણ કરશે,' ને વળી એમ વાત કરે છે જે, 'ભગવાનનું સ્વરૂપ જે હૃદયમાં ધારવું તે કોઈ આપણું ધાર્યું ધરાતું નથી, એ તો ભગવાન જેને દયા કરીને ધરાવે છે તેને ધરાય છે.' એવી રીતની મોળી વાત કરીને ધર્મ, જ્ઞાન, વૈરાગ્ય અને ભક્તિ ઈત્યાદિ જે ભગવાનની પ્રસન્નતાનાં સાધન, તેમાંથી બીજાને મોળા પાડે છે. માટે હવે આજ દિનથી આપણા સત્સંગમાં કોઈ પણ એવી હિમત્યરહિત વાત કરશો નહીં. સદા હિમત્યસહિત જ વાત કરજ્યો. ને જે એવી હિમત્યરહિત વાત કરે તેને નપુંસક જાણવો અને એવી હિમત્યવિનાની વાત જે દિવસે થઈ જાય તો તે દિવસે ઉપવાસ કરવો."

શ્રીહરિ આવી હિંમતરહિત, નકારાત્મક વાત કરનારને નપુંસક, નપાવટ તરીકે ઓળખાવે છે.

બ્રહ્મસ્વરૂપ શાસ્ત્રીજી મહારાજે એમના અક્ષરપુરુષોત્તમ સિદ્ધાંત પ્રવર્તાવવાના ભગીરથ કાર્યમાં આંશિક પણ મોળ્યપ દાખવી હોત કે નકારાત્મક વલણ દાખવ્યું હોત તો ભક્તે સહિત ભગવાનની શુદ્ધ ઉપાસનાથી અને પ્રગટ સત્પુરુષથી દુનિયા વંચિત રહી જાત! ભગવાન સ્વામિનારાયણના પૃથ્વી પરના પ્રાગટ્યનો મૂળ હેતુ માર્યો જાત! તેમનું અવતાર-કાર્ય અધૂરું ન રહી જાય એટલે જ કદાચ શ્રીહરિએ યુગપુરુષને પૃથ્વી પર મોકલ્યા હશે!

પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજના નવ-નવ દાયકાના કર્મઠ જીવનની પ્રત્યેક પળ, તેમનું પ્રત્યેક વચન વિશ્વને સકારાત્મક વલણ, શ્રદ્ધા, હિંમત અને

વિશ્વાસનો પેગામ પહોંચાડે છે. પ્રમુખસ્વામી મહારાજ હિંમતરહિત વાતને ઝેર સાથે સરખાવતા. વર્તમાનકાળે પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ મહંત સ્વામી મહારાજની પ્રત્યેક ક્રિયા, તેમનો પ્રત્યેક ઉપદેશ સકારાત્મકતાથી છલોછલ ભરેલો હોય છે.

સંચાલનની શ્રેષ્ઠ પ્રણાલીઓ (Business Practise) અખત્યાર કરી હોય, પરંતુ જો કાર્યસ્થળ નકારાત્મક વાતો અને વર્તનથી ઊભરાતું હોય, તો ધંધા-વ્યવસાયનો ઉપદેશ હાંસલ કરવો અશક્યવત્ બનશે. ઉપરથી મહાકાય લાગતા કોર્પોરેટને આ નકારાત્મકતા ભરખી જશે.

નકારાત્મકતા એ એક ચેપી રોગ સમી છે. નકારાત્મક વલણ ધરાવતી વ્યક્તિના સંપર્કમાં રહેવાથી તમારું વલણ પણ, જાણ્યે-અજાણ્યે નકારાત્મક બનતું જાય છે. ઔદ્યોગિક એકમના કોઈપણ કાર્યસ્થળ ઉપરની વિવિધ કામગીરી એકલ-દોકલ વ્યક્તિથી સંપન્ન થતી નથી, બહુધા તો તેની કાર્યાન્વિત ટીમો જ લક્ષ્યોને હાંસલ કરી શકે છે; પરંતુ આવી ટીમની કોઈ નકારાત્મક વલણ ધરાવતી વ્યક્તિ, રખેને તમને પ્રભાવિત કરે, એ બાબતે પૂરી સાવધાની રાખવી પડે છે. વળી, ટીમના લીડર કે ટીમના જ કોઈ અનુભવી સહકાર્યકર તમને અભિપ્રેરિત અને પ્રોત્સાહિત કરવાને બદલે, તમારી કોઈક ક્ષતિ કે ખામી તરફ દુર્લક્ષ્ય સેવે કે તેને ચલાવી લે, તો તેમની એવી Apathy(ઉદાસીનતા)થી પણ તમારે બચવું જોઈએ. તમારી કાર્યદક્ષતા વધે, કૌશલ્યમાં વૃદ્ધિ થાય એટલે તમને કડકાઈથી સૂચન કરે, તમને અવારનવાર તમારા કાર્યની પ્રતિપુષ્ટિ (Feedback) આપતા રહે, તમારી રચનાત્મક આલોચના કરે – એ સઘળું તમારા વિકાસ માટે આવકાર્ય છે. એટલે તમારી ટીમના લીડરમાં અને અન્ય સભ્યોમાં રહેલી સકારાત્મકતા કે નકારાત્મકતા તમને પ્રભાવિત કર્યા વિના રહેતી નથી. એ વિશે પણ તમારે સજાગ રહેવું જોઈએ.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત લોયા પ્રકરણ ૬માં, અલબત્ત વાત તો કરે છે આધ્યાત્મિક સંગશુદ્ધિની. પરંતુ એ દ્વારા જાણે કે ઔદ્યોગિક-સામાજિક-શૈક્ષણિક-સરકારી-બિનસરકારી સંસ્થાઓના કાર્યસ્થળ ઉપર, જ્યાં કોઈ એકાદ વ્યક્તિ કે વ્યક્તિઓના વડપણ હેઠળ ટીમવર્ક થતું હોય ત્યાં ટીમના સભ્યોએ ટીમના લીડર ને સહકાર્યકરોમાં કેવી ને કેટલી સકારાત્મકતા કે નકારાત્મકતા છે, તેને યથાર્થ રીતે પિછાણી રાખવાની અદ્ભુત શીખ આપે છે.

પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે "...વર્તમાન પણ સૂધાં સારા પાળતો હોય ને નિશ્ચય સૂધો હોય ને તે પાસે આપણે રહેતા હોઈએ ને આપણે ટોકે નહીં ને પંપોળીને રાખે ને જાપરો રાખે, તો તે મુક્તાનંદ સ્વામી જેવો લોકવ્યવહારે મોટો કહેવાતો હોય તેનો પણ સંગ ન કરવો. અને જે સંત પોતાને ટોક્યા કરે ને જે સ્વભાવ દેખે તે ઉપર ખટકો રાખે ને તે ન ટળે ત્યાં સુધી વાત કર્યા કરે અને લલોચપો રાખે નહીં ને તે લોકવ્યવહારે મોટો ન કહેવાતો હોય તોપણ તેનો સંગ કરવો..."

# ૫

# નેતૃત્વનાં અદકેરાં લક્ષણો

## (Salient Attributes of Leadership)

### ૫.૧. સુહૃદપણું

કોઈપણ સંસ્થાન કે પ્રતિષ્ઠાન હોય - પછી તે વ્યાપારી, ઔદ્યોગિક, સરકારી- બિનસરકારી, સામાજિક, શૈક્ષણિક, રાજકીય કે ધાર્મિક હોય, તેનો વૃદ્ધિ અને વિકાસ તેના માર્ગદર્શક અને પાલક એવા લીડરનાં લક્ષણો ઉપર નિર્ભર હોય છે. વિશ્વસ્તરે આજપર્યંત નેતા અને નેતૃત્વનાં પ્રકારો ને લક્ષણો વિશે સેંકડો અભ્યાસો હાથ ધરાયા છે અને તે વિશે વિપુલ માત્રામાં સાહિત્ય ઉપલબ્ધ છે. ડૉ. કેરોલ વેટ્સન [4] જેઓ લોરેન્સવીલ, ન્યૂજર્સીમાં આવેલી રાઈડર યુનિવર્સિટીના 'Centre of Leadership Skills'ના ડાયરેક્ટર અને મૅનેજમૅન્ટ તથા 'ઓર્ગનિઝેશન બિહેવીઅર'ના પ્રાધ્યાપક છે; તેઓ કહે છે કે 'વિશ્વમાં જેટલાં જીવનવૃત્તાંતો લખાયાં છે, લગભગ એટલી જ સંખ્યામાં નેતૃત્વ સંબંધી પુસ્તકો લખાયાં છે !!'

નેતૃત્વ સંબંધી સાહિત્ય ઉપર નજર નાખીએ તો જણાશે કે અનેક સંશોધકો અને તજજ્ઞોએ, નેતૃત્વ-સંબંધી સેંકડો સૈદ્ધાંતિક અભિગમોની ચર્ચા અને વિશ્લેષણો કર્યાં છે. Trait theory, Contingency Theory [5] જેવી થિયરીઓ વિકસાવી છે. વિવિધ નેતૃત્વશૈલીઓ જેવી કે Situational Leadership [6], Participative leadership, Charismatic leadership, Transactional and Transformational leadership, Super leadership, Self leadership, જીમ્સ કોલિન્સની 'level 5' leadership, ડેવિડ

રોકની Quiet leadership, જહોન એડઈરની Action Centered leadership, રોબર્ટ ગ્રીનલીફે સૂચવેલી Servant leadership, Thought leadership ઈત્યાદિ.

મેનેજમેન્ટ અને નેતૃત્વ એટલે કે લીડરશીપ એ એકબીજાના પર્યાય નથી. સંચાલન એ નેતૃત્વનો એક ઘટક છે. સફળ-સક્ષમ નેતૃત્વમાં, સફળ સંચાલન સ્વતઃ સમાવિષ્ટ થયેલું જ હોય છે. અસરકારક નેતા સફળ સંચાલક હોય જ; પરંતુ સફળ સંચાલક, નેતા તરીકે અસરકારક ન પણ નીવડે.

કોઈપણ પ્રતિષ્ઠાન કે સંસ્થાનના નેતા, તે પ્રતિષ્ઠાન કે સંસ્થાનની સુદીર્ઘ છાયા છે. A leader is a lengthened shadow of an organization. વિશ્વને વિવિધ ક્ષેત્રે અત્યંત પ્રભાવશાળી નેતૃત્વ પ્રાપ્ત થતાં રહ્યાં છે, જેમ કે આધ્યાત્મિક ક્ષેત્રે પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજ નેતૃત્વના શ્રેષ્ઠ આદર્શ સમા હતા. આ જ લેખકના પુસ્તક, 'નેતૃત્વનો શ્રેષ્ઠ આદર્શ પ્રમુખસ્વામી મહારાજ'માં, નેતૃત્વના ક્ષેત્રે વિશ્વસ્તરે નામના પ્રાપ્ત કરી હોય એવા ૧૬ તજ્જ્ઞોએ આપેલી નેતૃત્વની વિભાવનાઓ ને વિલક્ષણતાઓનો આધાર લઈ, પ્રમુખસ્વામી મહારાજના વિરાટ નેતૃત્વને મૂલવવાનો એક નમ્ર પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. આ તજ્જ્ઞોએ સૂચવેલાં આદર્શ નેતૃત્વનાં લક્ષણોની સંખ્યા સોથી પણ વધી જાય છે; વળી, તેમણે સૂચવેલું પ્રત્યેક લક્ષણ તેમના અનુભવની એરણ ઉપર ચકાસાયેલું છે; પરંતુ ભગવાન સ્વામિનારાયણે કેટલાંક વચનામૃતોમાં, નેતૃત્વનાં જે તદ્દન અદકેરાં લક્ષણોનો નિર્દેશ કર્યો છે, તેનો જોટો જડવો મુશ્કેલ છે. નેતૃત્વ-સંબંધી વર્તમાન સાહિત્યમાં આ લક્ષણો નવા આયામોનો ઉમેરો કરે છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત ગઢડા મધ્ય પ્રકરણ ૪૫માં મુનિમંડળ, બ્રહ્મચારી, ગૃહસ્થ સત્સંગીજન, પાળા તથા અયોધ્યાવાસી એ સર્વેને ઉપદેશ આપતાં કહે છે કે 'તમે સર્વે મુનિમંડળ તથા બ્રહ્મચારી તથા ગૃહસ્થ સત્સંગી તથા પાળા તથા અયોધ્યાવાસી, એ તમે સર્વે મારા કહેવાઓ છો. તે જો હું ખટકો રાખીને તમને વર્તાવું નહીં અને તમે કાંઈક ગાફેલપણે વર્તો તે અમારા થકી દેખાય નહીં. માટે જે જે મારા કહેવાયા છો તેમાં મારે એક તલમાત્ર કસર રહેવા દેવી નથી...'

સ્વયં પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ સર્વોપરિ ભગવાન છે અને સ્વાભાવિક રીતે

જ, તેમને આશ્રિત સૌ કોઈને તમામ પ્રકારની કસર, પછી તે સ્થૂળ પ્રકારની હોય કે ઇન્દ્રિયો-અંતઃકરણને સ્પર્શતી એવી સૂક્ષ્મ પ્રકારની હોય, તેનાથી મુક્ત કરાવવાનું તેમનું લક્ષ્ય હોય. પરંતુ લૌકિક ક્ષેત્રની નેતાગીરીને એક વધુ આયામ પૂરું પાડતું એવું એક અદ્વિતીય લક્ષણ કે 'તમે સર્વે મારા કહેવાઓ છો' એ અહીં પ્રબોધાયું છે. નેતા અને તેની રાહબરી હેઠળ, તેમને વફાદાર તેમના અનુયાયીઓ વચ્ચે મારાપણાનો એક અતૂટ, અભિન્ન, નિર્ભેળ એવો નાતો હોવો જોઈએ. નેતાને મન પોતાના તમામ અનુયાયીઓ પ્રત્યે પોતાના સ્વજનથીય અધિક સ્નેહ હોવો જોઈએ; નેતા અનુયાયીના સાચા સુહૃદ હોવા જોઈએ; જ્યારે એ બંને વચ્ચે સ્નેહનો-સહૃદયતાનો સંગીન સેતુ રચાય ત્યારે જ ભગવાન સ્વામિનારાયણે આપેલી બાંહેધરી કે *'તમારામાં મારે એક તલમાત્ર કસર રહેવા દેવી નથી'*નો અમૂલ્ય લાભ અનુયાયીઓને પ્રાપ્ત થાય છે. અનુયાયીઓનું કસર-મુક્ત કે નિષ્કલંક જીવન અને તેનો સર્વાંગી વિકાસ એ જ જાણે કે આદર્શ નેતાનાં મિશન અને વિઝન હોવાં જોઈએ. પરંતુ બાંહેધરીથી ખુશ થઈ જઈ, અનુયાયીઓએ કોઈ ગાફલાઈ કે અનુરાગહીનતા કેળવવાની નથી; તેમણે તો તેમની પ્રત્યેક કામગીરી, તેમાં તેમનું શ્રેષ્ઠ નૂર હોમી દઈ કરવાની છે.

વિશ્વનાં વિવિધ ક્ષેત્રે કાર્યાન્વિત સૌ નેતા, જો 'મારાપણા'ની આવી સર્વોત્કૃષ્ટ ભાવના અને અનુયાયીઓની કોઈપણ ક્ષતિથી મુક્ત એવી જીવન-શૈલી બનાવવાની ખેવના સાથે વર્તે, તો બંને, નેતૃત્વ અને શિષ્યત્વ મહેંકી ઊઠે. બી.એ.પી.એસ.ની દિવ્ય ગુરુપરંપરામાં, નેતૃત્વ અને શિષ્યત્વ બંને મઘમઘી ઊઠ્યાંનાં દર્શન થાય છે.

## ૫.૨. પરસ્પર વિશ્વાસ

વચનામૃત ગઢડા મધ્ય પ્રકરણ ૩૫માં ભગવાન સ્વામિનારાયણ જીવનાં કલ્યાણનાં ચાર વાનાં દર્શાવે છેઃ ભગવાનની મૂર્તિની ઉપાસના, ભગવાનનાં ચરિત્ર, ભગવાનનું નામસ્મરણ અને ધર્મ. જીવના કલ્યાણ માટે આ અત્યંત આવશ્યક છે – એમ ઉપદેશતાં તેઓ કહે છેઃ '...અને તમારે સર્વેને મારે વિશે વિશ્વાસ છે ને હું તમને જેવી-તેવી અવળી વાતે ચડાવી દઉં, તો જેમ સર્વેને કૂવામાં નાંખીને ઉપરથી પાણાની શિલા ઢાંકે ત્યારે તેને નીકળવાની

આશા જ નહીં, તેમ તમે પણ મારા વચનને વિશ્વાસે કરીને અવળે માર્ગે ચઢી જાઓ તો એમાં મારું શું સારું થાય? માટે આ વાર્તા તમારા કલ્યાણની છે તે મેં તમને હેતે કરીને કહી છે; તે સારુ તમો સર્વે હવે આવી જ રીતે સમજીને દૃઢપણે વર્તજો...'

પ્રસ્તુત વચનામૃત દ્વારા નેતા અને તેમના આશ્રિત શિષ્યો વચ્ચેનો વિશ્વાસ એ જ જે તે સંસ્થા કે પ્રતિષ્ઠાનનો શ્વાસ છે, એમ ફલિત થાય છે. આવા પરમ વિશ્વાસી નેતા સ્વપ્નમાંય પોતાના અનુયાયીઓનું અહિત વિચારે નહીં. આદર્શ નેતા અનુયાયીઓને ક્યારેય, કદીય ગેરમાર્ગે ન દોરે; એવાં શ્રેષ્ઠ દિશાસૂચન અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડે કે જેને અનુસરીને અનુયાયીઓ સિદ્ધિનાં ઉચ્ચ સોપાનો સર કરી શકે અને પરિણામે જે તે સંસ્થા કે પ્રતિષ્ઠાન સતત ઊર્ધ્વગામી જ રહે.

સક્ષમ નેતૃત્વની પૂર્વ શરત છે, પરસ્પરનો વિશ્વાસ. વૉરેન બેન્નીસ કહે છે કે 'Leadership without mutual trust is a contradiction in terms.' જ્યાં બંને પક્ષને એકમેક ઉપર અતિશય વિશ્વાસ હોય તો અબજો રૂપિયાના સોદા, એક ટૂંકી મીટિંગ અને પરસ્પર હસ્તધૂનનથી ચરિતાર્થ થયાનાં ઉદાહરણો મોજૂદ છે. Berkshire Hathaway નામની વિખ્યાત કંપનીના સી.ઈ.ઓ. અને વિશ્વની એક અત્યંત ભરોસાપાત્ર હસ્તી એવા વૉરેન બફેટે, 'વૉલમાર્ટ' પાસેથી તેની 'McLane Distribution' નામની ૨૩ બિલિયન ડૉલરની કંપની ખરીદી, તેનો પોતાની Hathaway કંપનીમાં વિલય કર્યો. આવા વિશાળકાય વિલયની પ્રક્રિયા ખૂબ લાંબા સમય સુધી ચાલે અને એકાઉન્ટન્ટ્સ, ઑડિટર અને એટર્નીઓ ઉપર લાખો ડોલર ખર્ચાઈ જાય; પરંતુ આ બંને કંપનીઓના માલિકો વિશ્વાસની એક ઉચ્ચતમ ભૂમિકા ઉપર કાર્યાન્વિત હોવાને કારણે, માત્ર બે કલાકની મીટિંગ અને અંતે એકમેક સાથે હસ્તધૂનનથી વિલય(Merger)નો નિર્ણય લેવાઈ ગયો!! અને સઘળી પ્રક્રિયા એક માસમાં તો સંપન્ન થઈ ગઈ!!

'The Trust Edge: How top leaders gain faster results, deeper relationships and a stronger bottom line' એ સુવિખ્યાત પુસ્તકના લેખક David Horsager 'પરસ્પર વિશ્વાસ'ના પરિબળની મહત્તા સમજાવતાં લખે છે કે – 'Among all attributes of the greatest

leadership – competing vision, rock-solid strategy, excellent communication skills, innovation, insight and a skilled team; if people don't trust you, you will never get the result you want.'

## ૫.૩. અન્યને એકાગ્રતાથી સાંભળવા એ પણ એક ક્ષમતા છે (Listening is an ability)

વિવિધ ક્ષેત્રોનાં કાર્યસ્થળો ઉપર વિવિધ સ્તરે કાર્યરત વ્યક્તિઓ, મોટે ભાગે પોતાને સોંપાયેલી કામગીરીને ખંતથી સંપન્ન કરતી, વ્યવસ્થિત જીવનશૈલી ધરાવતી, રોજ-બ-રોજના વ્યવહારો સુપેરે નિભાવતી અને ધર્મમાં આસ્થા ધરાવતી હોય છે. આવી વ્યક્તિઓ પણ વિવિધ પ્રકારની સમસ્યાઓ અને મૂંઝવણોથી મુક્ત હોતી નથી. કાર્યસ્થળ ઉપર અન્ય સાથેની આંતરક્રિયામાંથી નીપજતા સ્વભાવજન્ય પ્રશ્નો, તેમને સોંપાયેલી કામગીરીથી અસંતોષના પ્રશ્નો, સમય સીમામાં સોંપાયેલો પ્રકલ્પ સંપન્ન ન થાય તો તેને લગતા પ્રશ્નો, નોકરીની સલામતીના પ્રશ્નો ઇત્યાદિનો તેમણે પણ સામનો કરવાનો હોય છે.

આવી દ્વિધાઓ અને મૂંઝવણો અનુભવતી વ્યક્તિઓને કોઈ એવા નેતૃત્વની તાતી જરૂર હોય છે, જેની સાથે બેસી, તેમની મૂંઝવણોની ખુલ્લા મનથી રજૂઆત કરી શકાય; તેમની સાથે ગોષ્ઠિ કરી, તેમનું માર્ગદર્શન મેળવી હળવા થઈ શકાય. કાર્યસ્થળ પર એવા બહુ જૂજ અધિકારી-પ્રાધિકારી હોય છે, જેમની સમક્ષ અંતર ખોલી શકાય, પોતાની કથા-વ્યથા સંભળાવી શકાય અને અજંપામુક્ત થઈ શકાય. એવી બહુ જૂજ વ્યક્તિઓ હોય છે, જેનામાં અન્યની કથા-વ્યથા ખૂબ શાંતિપૂર્વક સાંભળવાનું લક્ષણ હોય કે સામી વ્યક્તિને એકાગ્રતાપૂર્વક શ્રવણ કરવાની ક્ષમતા(Listening ability) હોય. પેલી દ્વિધાયુક્ત વ્યક્તિઓનાં મન અને મસ્તિષ્કમાં અજંપાના ઓઘ ઊઠે છે કે 'કોની પાસે જાઉં?', 'કોણ મને શાંતિથી સાંભળશે?', 'કોણ મને સાચી સલાહ આપશે?'

કાર્યસ્થળ ઉપર કાર્યરત વ્યક્તિઓની આવી મૂંઝવણનું આબેહૂબ વર્ણન ભગવાન સ્વામિનારાયણે વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૩૮માં કર્યું છે.

અલબત્ત, તેઓ મુમુક્ષુઓની આધ્યાત્મિક મૂંઝવણના સંદર્ભમાં વાત કરે છે; પરંતુ તેમનાં ઉપદેશવચનો તો સર્વદેશીય છે, સર્વજનસુખાય-સર્વજનહિતાય હોય છે. તેઓ કહે છે કે '...માટે ઘાટ કેને કહેવો? તો જેના મનમાં કોઈ દિવસ જગતનો ભૂંડો ઘાટ ન થતો હોય એવો બળિયો હોય તેની આગળ કહેવો. અને એમ ઘાટ ન થાય એવા પણ ઘણા હોય; તેમાંથી પણ એવાને ઘાટ કહેવો જે, તે ઘાટને સાંભળીને તે ઘાટ ઉપર વાત કરે તે જ્યાં સુધી તે કહેનારાનો ઘાટ ટળી જાય ત્યાં સુધી બેઠતો-ઊઠતો, ખાતો-પીતો સર્વ ક્રિયામાં વાત કર્યા કરે...'

સંચાલનના સંદર્ભમાં ભગવાન સ્વામિનારાયણના ઉપદેશને મૂલવીએ તો તેમણે જાણે આદર્શ નેતૃત્વનું, કોઈએ કદીય નહીં કલ્પેલું, નહીં ચિંતવેલું, નહીં વર્ણવેલું એવું ઉચ્ચતમ લક્ષણ ઉદ્‌બોધ્યું! 'નેતા એવા હોય, જેની પાસે તેમની રાહબરી હેઠળ કામ કરતી કોઈપણ વ્યક્તિ, કોઈપણ ક્ષોભ વિના, તેનું અંતર ખોલી શકે; તેમના ઉછંગમાં તેની સઘળી કથા-વ્યથા ઠાલવી શકે, વળી તેને તેમનામાં સંપૂર્ણ શ્રદ્ધા અને વિશ્વાસ હોય કે નેતા તેની સમસ્યાનો જે સુલઝાવ આપશે તે તેના શ્રેષ્ઠ હિતમાં જ હશે; વળી, તેને એ પણ ભરોસો હોય કે તેના આ રાહબરે, તેમના અનુભવ, જ્ઞાન ને ડહાપણથી એવી સ્થિતિ પ્રાપ્ત કરી છે કે તેમને કોઈ મૂંઝવણ, અજંપો કે દ્વિધા વિચલિત કરી શકે જ નહીં.'

વળી, આવા નેતા તેમની અદ્‌ભુત સાંભળવાની ક્ષમતા અને અસાધારણ ધીરજથી, પ્રશ્નોથી પીડિત વ્યક્તિ પ્રત્યે સમાનુભૂતિ દાખવશે, તેની કથા-વ્યથા ઠાલવવા મોકળાશભર્યું વાતાવરણ પૂરું પાડશે; અને તેમણે સૂચવેલા સુલઝાવથી, તેની દ્વિધા સંપૂર્ણપણે દૂર ન થાય ત્યાં સુધી, તેની સાથે સતત ગોષ્ઠિ કર્યે રાખશે.

Glen L lopis [7] નામના લેખક તેમના એક અભ્યાસલેખ '6 ways Effective Listening Can Make You a Better Leader'માં, એક આદર્શ નેતામાં અન્યની રજૂઆત કે વિક્તિને એકાગ્રતાપૂર્વક સાંભળવાનું વિશિષ્ટ લક્ષણ હોવું જોઈએ, એમ જણાવી, 'અસરકારક શ્રવણ' એટલે શું? તેની વિશદ છણાવટ કરે છે. તમે કોઈને એકાગ્રતાપૂર્વક સાંભળો છો, તેનું છ સંભવિત રીતે અર્થઘટન કરી શકાય:

૧) Show that you care: તમે તમારા કર્મચારીની કાળજી રાખો
૨) Engage yourself એટલે કે તમે તેનામાં રસ લઈ તેની સાથે વધુ જોડાઓ.
૩) Be Empathetic એટલે કે તમે તેના પ્રત્યે સમાનુભૂતિ દર્શાવો.
૪) Don't Judge others: જે નેતા, તેના અનુયાયી વિશે પહેલેથી જ અભિપ્રાય બાંધે, તે નેતા હકીકતે 'શ્રવણ'ના લક્ષણમાં ઊણા ઊતર્યા કહેવાય.
૫) Be Expansively mindful અર્થાત્ આવા નેતા તેમના હાવભાવથી અનુયાયીને જાણે, તેની વિક્તિ રજૂ કરવા આવકારે છે, તે કોઈપણ ક્ષોભ વિના તેની વાત રજૂ કરી શકે એવું મોકળાશભર્યું વાતાવરણ ઉપલબ્ધ કરાવવામાં સાવધાની વર્તે છે.
૬) Never Interrupt અર્થાત્ તેની રજૂઆતના પ્રવાહને અવરોધે નહીં.

કેટલાક અભ્યાસોને આધારે માલૂમ પડ્યું છે કે લીડરોને જે કેટલીક અતિ મહત્ત્વની જાણકારી હોય છે, તે પૈકીની ૮૫ ટકા માહિતી તેમણે અન્યને એકાગ્રતાપૂર્વક સાંભળવામાંથી પ્રાપ્ત કરી હોય છે!! આવા નેતામાં, તેમની રાહબરી હેઠળ કામ કરતી વ્યક્તિઓને એવો તો અદમ્ય વિશ્વાસ અને અટલ શ્રદ્ધા હોય છે કે તે વ્યક્તિ કદાચ તેનાં સ્વજન-સ્નેહીજનની શીખ ન માને, પરંતુ પોતાના આ નેતાની સલાહને શિરોધાર્ય માને. સ્વામી વિવેકાનંદ, અલબત્ત તેમના ગુરુના સંદર્ભમાં કહેતા કે "જો મારા પિતા કહે, 'આ કાર્ય કર', પણ જો મારા ગુરુ કહે કે 'એ કરીશ મા', તો હું એ કાર્ય ન કરું."

મોટે ભાગે, વિવિધ કાર્યશાળાઓમાં વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતી આંતર-ક્રિયાઓમાં વિવિધ કાર્યલક્ષી વ્યાવસાયિક મીટિંગોમાં, વ્યક્તિઓ કામનું - ના કામનું, અસંગત એવું સતત બોલ્યા જ કરતી હોય છે; પોતાની વાચાળતાથી પોતાનો પ્રભાવ પાડવા બોલ્યા જ કરે છે; બહુ જૂજ વ્યક્તિઓમાં અન્યને ધીરજ અને એકાગ્રતાથી સાંભળવાનો ગુણ હોય છે.

Stephen Covey કહે છે –

'Most people don't listen with the intent to understand, but listen with the intent to reply.'

અર્થાત્ ઘણી વ્યક્તિઓનો અન્યને સાંભળવાનો ઉદ્દેશ તેને સમજવાનો

નહીં, પણ તેને સહસા પોતાનો પ્રત્યુત્તર આપી દેવાનો હોય છે.

જ્યારે તમે અન્યને એકાગ્રતાથી સાંભળો છો, તો તમે જાણે તેનું સમ્માન કરો છો. Brayant H. Mc Gill કહે છે કે 'One of the most sincere form of respect is actually listening to what another has to say.' જે leader, તેના અનુયાયીઓની કથા-વ્યથા ધ્યાનથી સાંભળે, તે તેમની તેમના પ્રત્યેની સહૃદયતાની, તેમના પ્રત્યેના સમ્માનની અને તેમના હામી બની, તેમના ઘાને રૂઝાવવાની ઉત્કટ ભાવના દર્શાવે છે. L. J. Ishan, આવું જ કાંઈક કહે છે કે 'Listening is an attitude of the heart, a genuine desire to be with another which both attracts and heals.'

પરમ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજ, હરિભક્તો સાથેના વ્યક્તિગત સંપર્કમાં અને વળી તેમની સંતો, કાર્યકરો કે સંચાલકોની મીટિંગોમાં દરેકની વાત કેટલી એકાગ્રતાથી અને તન્મયતાથી સાંભળે છે, જાણે કે લગભગ ૯૦ ટકા listening અને ૧૦ ટકાનું સંક્ષિપ્ત પણ Million dollar counselling!! મુમુક્ષુઓની વાત સાંભળવામાં પોતે તો જાણે સાવ Silent. Alfred Brendel એટલે તો કહે છે કે 'The word 'listen' contains the same letters as 'silent'. અર્થાત્ 'listen' શબ્દમાં જે અક્ષરો આવે છે, એ અક્ષરોથી જ 'silent' શબ્દ સર્જાય છે!

# ૬

# ટીમના સભ્યોની વર્તણૂક

## (The Behaviour of Team Members)

---

આધુનિક સંચાલન પદ્ધતિમાં ટીમવર્કનો બહુ મહિમા ગવાયો છે. TEAM એટલે 'Together Everyone Achieves More.' Teamથી Synergy(સહક્રિયતા) સર્જાય; Synergyને ગાણિતિક સ્વરૂપે આ રીતે સમજાવી શકાય:

૨ + ૨ > ૫.

નેતૃત્વનાં અનેકવિધ લક્ષણોમાંનું એક છે કે તે શ્રેષ્ઠ Team Builder હોવા જોઈએ. નેતાએ તેની ટીમના સભ્યો સાથે કેવી વર્તણૂક રાખવી, તે વિશે વિપુલ માત્રામાં સાહિત્ય ઉપલબ્ધ છે. પરંતુ ટીમના સભ્યોએ તેના leader સાથે કેમ વર્તવું, તેમનું સન્માન કેવી રીતે જાળવી રાખવું, તે વિશે જૂજ લખાયું છે. Nicholas Bremner નામના, ઓટાવા યુનિવર્સિટીની Telfer School of Managementના પીએચ.ડી. સ્કૉલરની પીએચ.ડી. થિસિસનો વિષય છે: 'The influence of followers' behaviour on leader's trust in followers.' [8] જેમાં અનુયાયીઓ - ટીમના સભ્યોનું વર્તન, તેમના નેતાના તેમના પરના વિશ્વાસને કેવી રીતે પ્રભાવિત કરી શકે તેની વિશદ ચર્ચા કરવામાં આવી છે. આવાં જૂજ પ્રકાશનો સિવાય, ટીમના સભ્યોનું ટીમના નેતા સાથેના વર્તન-વ્યવહાર વિશેનું સાહિત્ય ઉપલબ્ધ નથી.

ભગવાન સ્વામિનારાયણે વચનામૃત સારંગપુર પ્રકરણ ૨માં એ વિશે અદ્ભુત માર્ગદર્શન પૂરું પાડ્યું છે; જે માત્ર કોર્પોરેટ જગતના ઔદ્યોગિક

એકમોમાં કાર્યદક્ષ ટીમ-નિર્માણ માટે જ નહીં, પરંતુ શૈક્ષણિક-સામાજિક સંસ્થાઓમાં પણ કાર્યાન્વિત ટીમનાં સર્જન માટે ઉપયોગી નીવડે. વળી, પરિવારના એકમમાં, વડીલો અને વયસ્કો પ્રત્યે કુટુંબના સભ્યો જો આ રીતે વર્તે, તો કુટુંબનું શ્રેષ્ઠ સંચાલન (Family Management) થાય. આવાં પરસ્પર સ્નેહ, સન્માન અને સાનુકૂલનથી શોભતો પરિવાર એક આદર્શ પરિવાર બની સમાજમાં તેની ખુશ્બૂ પ્રસરાવે.

પ્રસ્તુત વચનામૃત, અન્ય વચનામૃતોની જેમ સત્સંગસભા જેમાં પરમહંસો, સંતો અને હરિભક્તોની ઉપસ્થિતિ રહેતી, તેમની સમક્ષ ઉદ્‌બોધાયું છે અને સ્વાભાવિક રીતે જ તેમાં 'પરમેશ્વર અથવા મોટા સંત'નું સન્માન સચવાયાની વાત કરી છે; પરંતુ જ્યાં જ્યાં સમાન લક્ષ્યને વરેલો સમુદાય કે ટીમ હોય ત્યાં તેના રાહબર કે નેતાનું સન્માન કેમ સચવાય, તેનું માર્ગદર્શન મેળવવા માટે, આ ઉપદેશ એટલો જ પ્રસ્તુત છે. ભગવાન સ્વામિનારાયણ આ વચનામૃતમાં કહે છે :

"...અને પરમેશ્વર સાથે અથવા મોટા સંત સાથે પ્રશ્ન-ઉત્તર કરતા હોઈએ અને તેમાં પરસ્પર વાદવિવાદ થતો હોય અને તેમાં પોતે જીતીએ એમ જણાય, તોપણ જે મોટાથી નાનો હોય તેને મોટાને સમીપે નમી દેવું; અને આપણ કરતાં મોટા સંત હોય તે સભામાં પ્રશ્ન-ઉત્તરે કરીને ભોંઠા પડે એમ કરવું નહીં, મોટા સંત આગળ અને પરમેશ્વર આગળ તો જરૂર હારી જવું. અને પરમેશ્વર તથા મોટા સંત તે પોતાને કોઈક વચન યોગ્ય કહે અથવા અયોગ્ય કહે, ત્યારે તે વચનને તત્કાળ સ્નેહે સહિત માનવું. તેમાં યોગ્ય વચન હોય તેમાં તો આશંકા થાય નહીં, પણ કોઈ અયોગ્ય વચન કહ્યું હોય અને તેમાં આશંકા થાય એવું હોય તોપણ તે સમાને વિશે ના પાડવી નહીં, એ તો હા જ પાડવી અને એમ કહેવું જે, 'હે મહારાજ! જેમ તમે કહેશો તેમ હું કરીશ.' અને તે વચન પોતાને મનાય નહીં એવું હોય, તો પરમેશ્વર તથા મોટા સંત તેની મરજી હોય તો તેમને હાથ જોડીને ભક્તિએ સહિત એમ કહેવું જે, 'હે મહારાજ! તમે જે વચન કહ્યું તે તો ઠીક છે, પણ આટલી મને તેમાં આશંકા થાય છે.' એ પ્રકારનું દીન થઈને વચન કહેવું. અને જો પરમેશ્વરની મરજી ન હોય તો તેમને સમીપે રહેતા હોય જે મોટા સંત તથા હરિભક્ત તેમને આગળ કહેવું જે, 'આવી રીતે પરમેશ્વરે વચન

કહ્યું છે, તે તો મને માન્યામાં આવતું નથી.' પછી તેનું મોટા સંત સમાધાન કરે તથા પરમેશ્વર આગળ કહીને એ વચનનું સમાધાન કરાવે, પણ પરમેશ્વરે વચન અયોગ્ય કે યોગ્ય કહ્યું હોય તે સમે ના પાડવી નહીં. એવી રીતની યુક્તિએ મોટાના વચનને પાછું ઠેલવું, પણ કહ્યું ને તત્કાળ ના પાડવી નહીં. એવી રીતે તો વચનને ગુણે કરીને વર્તવું. પછી તે ભક્તને ઉપર પરમેશ્વર તથા મોટા સંત તેને સ્નેહ થાય છે. અને તે ભક્તને પણ ભગવાનને વિશે દૃઢ સ્નેહ થાય છે...''

પોતાના નેતાના કોઈ વચન, વેણ કે વિચાર વિશે ટીમના સભ્યોને કોઈ ગેરસમજ થઈ હોય કે કોઈ આશંકા પ્રવર્તતી હોય, તો તેનો ખુલાસો પણ કેટલા વિવેકથી, કોની પાસેથી પ્રાપ્ત કરવો તેની અદ્‌ભુત શીખ પણ આ અમૃત-વચનોમાંથી પ્રાપ્ત થાય છે. જો આ શીખનું યથાર્થ પાલન કરવામાં આવે તો કોઈપણ ઔદ્યોગિક એકમ, સામાજિક-શૈક્ષણિક કે ધાર્મિક સંસ્થાના કાર્યસ્થળ ઉપર, આવી ગેરસમજને કારણે થતી કાનભંભેરણી અને કુથલીના અનર્થોથી બચી શકાય.

# ૭

# તમારા કાર્ય પ્રત્યે એક પ્રકારની લગન કેળવો

## (Be Passionate about your work)

---

સંચાલનના સિદ્ધાંતો પૈકીનો એક સિદ્ધાંત છે : Have Passion about your work; તમે જે કાર્યમાં જોડાયા હો, તે પ્રત્યે જો તમને એક પ્રકારની લગન હોય, તો તમે તેને શ્રેષ્ઠ રીતે સંપન્ન કરી જ શકશો. કાર્ય પ્રત્યે લગન હોવી એટલે તેને સુપેરે સંપન્ન કરવાનો અતિ ઉત્સાહ હોવો, તે પ્રત્યે સંપૂર્ણપણે અભિપ્રેરિત હોવું. કોઈ કાર્યને સંપન્ન કરવા પ્રત્યેની લગન લાગવી એટલે કે તમારામાં એક પ્રકારની તડપન જાગવી. પરિણામે, તમે તેમાં પૂરેપૂરા સમર્પિત થઈ જાઓ ને તમે તમારું શ્રેષ્ઠ નૂર એ માટે ન્યોછાવર કરી દો.

કોઈ પણ ઔદ્યોગિક એકમ, સામાજિક-શૈક્ષણિક કે ધાર્મિક સંસ્થાના પદાધિકારી કે પ્રાધિકારીએ સોંપેલી કામગીરી પ્રત્યે તમને જો આવી તડપન હોય, તો તમે જે કરી બતાવશો તે અદકેરું હશે, કારણ કે તમે તે માત્ર અર્થોપાર્જન કે કોઈ પદવી પ્રાપ્ત કરવા માટે કે કોઈ અન્ય અનુલાભો(Perks) પ્રાપ્ત કરવા નથી કરતા, તમે જનસાધારણની જીવનશૈલીમાં યોગ્ય બદલાવ આવે, સામાજિક માહોલમાં ગુણાત્મક પરિવર્તન આવે તેમાં તમારા આ કાર્ય દ્વારા શ્રેષ્ઠ યોગદાન આપી રહ્યા છો.

ગઢડા વચનામૃત કારિયાણી પ્રકરણ ૧૦માં શ્રી ગોપાળાનંદ સ્વામીના એક પ્રશ્નના ઉત્તરમાં શ્રીહરિ જે ઉપદેશ વચનો ઉચ્ચારે છે; તે આમ તો

ત્યાગ-તપ કરવાનો મનમાં ઈશક હોય, તેમાં વિઘ્નો નડે છે, તેના ઉપાયના સંદર્ભમાં હોવા છતાંય; એ વચનોમાંથી ઔદ્યોગિક, સામાજિક-શૈક્ષણિક કે ધાર્મિક સંચાલન ક્ષેત્રે કાર્યરત વ્યક્તિઓ કે વ્યક્તિ સમૂહોમાં તેમના કાર્ય પ્રત્યે કેવો ઈશક હોવો જોઈએ, તેની અદ્ભુત શીખ પ્રાપ્ત થાય છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં કહે છે: 'જેને જે વાતનો ઈશક હોય ને તે વચમાં હજારો અંતરાય આવે તોપણ તે અંતરાયનો રોક્યો રોકાય નહીં, ત્યારે તેનો સાચો ઈશક જાણવો...'

અર્થાત્ જે-તે કાર્ય સંપન્ન કરવામાં ગમે તેવાં અને ગમે તેટલાં વિઘ્નો આવે, અંતરાયો આવે, તેનો હિંમતપૂર્વક સામનો કરે; એ અંતરાયોને અવસરોમાં રૂપાંતરિત કરતો જાય, તો એ કાર્ય નિર્વિવાદ સુપેરે સંપન્ન થાય જ. જે-તે કાર્ય સંપન્ન કરવાની તેની તડપન, ગમે તે પ્રકારનાં વિઘ્નોને વિદારી સફળતામાં જ પરિણમે. કહેવાયું છે કે 'Winners never quit, quitters never win.'

# ૮

# વૃક્ષો જોવામાં જંગલને માણવાનું ચૂકી ન જવાય

## (Some people can not see the wood for trees)

---

સંચાલનના સિદ્ધાંતો પૈકીનો વળી એક સિદ્ધાંત છે : See the wood and the trees – બંનેના અવલોકનની મજા માણો - વૃક્ષો અને સાથે સાથે સમગ્ર જંગલ પણ.

ઘણી વ્યક્તિઓ તેમને સોંપેલી કામગીરી, કોઈ ઘટના કે કોઈ પરિસ્થિતિને લગતી નાની-નાની બાબતોમાં એટલી તો ગરકાવ થઈ જાય છે, તે કાર્ય, ઘટના કે પરિસ્થિતિને તેની અખિલાઈમાં મૂલવવાનું ચૂકી જાય છે. કાર્યસ્થળની કોઈક કામગીરીનાં નાનાં નાનાં પાસાંઓની કામની - ન કામની ઝીણી ઝીણી વિગતોમાં એટલો બધો સમય વ્યતીત કરે કે તે કાર્યને સમગ્રતયા સમજવામાં ઊણપ રહી જાય છે અને પરિણામે તે કાર્ય પૂર્ણતયા સંપન્ન થતું નથી; જે-તે કાર્યના વિવિધ આયામોમાંથી માત્ર એક-બે આયામો ઉપર જ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી, સઘળો સમય એ સંપન્ન કરવામાં વિતાવવાના પરિણામ સ્વરૂપે, ઉચ્ચસ્તરીય સંચાલનની અપેક્ષા મુજબ તે સાંગોપાંગ પાર ઊતરતું નથી; તેના કેટલાય અગત્યના આયામો વણસ્પર્શ્યા જ રહી જાય છે.

કોઈ ગીચ ગાઢ જંગલની મુલાકાતે ગયેલી કોઈ વ્યક્તિ તેના એક ભાગમાં પ્રવેશી, ત્યાં ઉપસ્થિત પચાસ-સો ઘટાદાર વૃક્ષોના સૌંદર્યમાં એટલી તો રમમાણ થઈ જાય કે એ વૃક્ષાવલિ ઉપરાંત પણ એ જંગલના અતિ વિશાળ

પટ ઉપર પથરાયેલી વનરાજી; તેમાં સ્વૈરવિહાર કરતાં પશુ-પ્રાણીઓ, વૃક્ષોની ઘટાઓમાં માળા બાંધતાં અને એક વૃક્ષથી બીજા વૃક્ષ ઉપર ઊડતાં વિહંગ-વૃંદોનો મધુર કલરવ; વિવિધરંગી પુષ્પોની પરિમલને ભરપેટ માણતાં બહુરંગી પતંગિયાં; ત્યાં મુક્ત રીતે વિહરતા મોર-કલાપીની કળા ને કેકારવ; કોયલની કૂ કૂ; રાત્રે આગિયાઓની ઊડતી દીપમાળ ઇત્યાદિ વૈભવને માણવાથી વંચિત રહી જાય છે.

વર્તમાન ઔદ્યોગિક જગત હવે આધુનિક તકનિકીની કમાલથી એક ગ્લોબલ વિલેજ સમું બની ગયું છે. કોઈપણ ઔદ્યોગિક એકમમાં કાર્યરત સંચાલકે માત્ર તેમના વિભાગ પૂરતું કે માત્ર તેમની પ્રોડક્ટ પૂરતું સીમિત રહ્યે નહીં ચાલે; તેમણે તેમની ચીજવસ્તુ સંબંધિત સમગ્ર ઈન્ડસ્ટ્રીનો અને તેમની ચીજવસ્તુને આનુષંગિક એવા, વિશ્વના વિવિધ ભૂભાગોમાં આવેલા ઉદ્યોગોનો પણ સઘન અભ્યાસ કરેલો હોવો જોઈએ. તેમને બંને પ્રકારની માહિતી – Local અને Global (Glocal) હોવી જરૂરી હોય છે. તેમને એ ઉપરાંત, ઉદ્યોગ-જગતના રાષ્ટ્રીય પ્રવાહો, વૈશ્વિક પ્રવાહો, વૈશ્વિક વલણ, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય કાયદા-કાનૂન, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય રાજકીય નીતિ-રીતિઓ વગેરેથી સંપૂર્ણ સજ્જ રહેવું અનિવાર્ય છે. જ્યાં-જ્યાં નવોન્મેષી વિભાવનાઓ કે વિચારો જોવા મળે, તેને આવકારવા-અપનાવવા ખુલ્લાં મન અને મસ્તિષ્કથી કામ લેવું પડે. અર્થાત્ વૈશ્વિક ઔદ્યોગિક પરિસ્થિતિને જો તેની અખિલાઈમાં જ નિહાળે અને સમજે તો જ, તેઓ એક સફળ સંચાલક બની શકે.

વચનામૃત લોયા પ્રકરણ ૧૫માં બ્રહ્માનંદ સ્વામીએ પૂછેલા એક પ્રશ્ન કે 'જીવનું યથાર્થ દર્શન ક્યારે થયું કહેવાય?'નો ઉત્તર આપતાં ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે કે ભેદદષ્ટિવાળાને જીવનું યથાર્થ દર્શન થતું નથી. આ વાતને એક સરળ દૃષ્ટાંત આપી સમજાવતાં તેઓ કહે છે કે "...જેમ કોઈકે ગાયનું પૂંછડું દીઠું, કોઈકે મુખ દીઠું, ખુર દીઠો, પેટ દીઠું, સ્તન દીઠો, તેણે જે જે અંગ દીઠું તે ગાયનું જ દીઠું છે, પણ જેવી ગાય છે તેવી કોઈએ દીઠી નથી અને એક અંગ દીઠું માટે ગાય દીઠી પણ કહેવાય. તેમ આત્માના પ્રકાશનું દર્શન જેટલું જેને ઇન્દ્રિયો દ્વારા અથવા અંતઃકરણ દ્વારા થયું તેટલો તે આત્મદર્શી કહેવાય, પણ સમ્યક્ આત્મદર્શન એને કહેવાય નહીં..."

ભગવાન સ્વામિનારાયણે પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં આમ તો સિદ્ધદશાને પામેલા પરમહંસો સાથે ગોષ્ઠિ કરતાં, જીવના સમ્યક્દર્શન વિશે આ વાત કરી છે; પરંતુ તેમણે પ્રબોધેલા સમ્યક્દર્શનનો આ અભિગમ, કોઈ પણ સ્થળ-કાળમાં, કોઈ પણ પરિસ્થિતિ કે ઘટનાનો સમગ્રતયા તાગ મેળવવા ઉપયોગી નીવડે છે.

સંચાલન ક્ષેત્રે કોઈ પણ ઔદ્યોગિક એકમને યથાર્થ રીતે ઓળખવા અને મૂલવવા, તેને સમ્યક્ સ્વરૂપે જ નિહાળવો જરૂરી બને છે; તેને એક સમગ્ર System તરીકે જોવો અતિ આવશ્યક બને છે. સમ્યક્ અભિગમ કેળવવાથી જ તેનાં લક્ષ્યો હાંસલ કરવાની સફળ રણનીતિઓ ઘડી શકાય છે. દા.ત. કોઈ ઔદ્યોગિક એકમમાં વિવિધ વિભાગો જેવા કે ઉત્પાદન, વેચાણ, માર્કેટિંગ, સ્ટોર અને મેઇન્ટેનન્સ, હિસાબ વિભાગ, નાણાં વિભાગ, માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ, ખરીદી વિભાગ, કાયદા-કાનૂન બાબતો અંગેના વિભાગો હોય છે. કોઈ એક વિભાગની ઉત્પાદકતા કે કાર્યક્ષમતાને આધારે સમગ્ર એકમની ઉત્પાદકતા કે વૃદ્ધિ-વિકાસને મૂલવી શકાય નહીં; સમગ્ર એકમને સમ્યક્ રીતે અવલોકી, સમગ્ર એકમની નીતિ-રીતિ, તેનાં દૃષ્ટિ અને લક્ષ્યવિધાન(Vision and mission statements), તેનાં મૂલ્યોની સમ્યક્ સમજણ કેળવવી પડે. જો તેનો સ્ટોર વિભાગ, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં જરૂરી તમામ ચીજવસ્તુઓ અને કાચા માલનો સંગ્રહ કર્યે જ રાખે, તો આ સઘળી ચીજવસ્તુઓના નિભાવ ખર્ચ(Inventory Carrying Cost)ની સીધી અસર તેના નાણાં વિભાગ ઉપર પડે છે. જો Store Manager માત્ર પોતાના વિભાગની ક્ષમતા પૂરતું જ વિચારે, તો સમગ્ર એકમને અંતે નુકસાન થાય.

કોઈ પણ શૈક્ષણિક સંકુલ તેના વિવિધ ઘટકો – સંચાલક મંડળ, શિક્ષકો-અધ્યાપકો, વિદ્યાર્થીઓ, તેમનાં માબાપો, જરૂરી રાચ-રચીલાથી સજ્જ એવા વર્ગખંડો, પ્રયોગશાળાઓ, ગ્રંથાલય, વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ માટેના નાના વર્ગખંડો, એસેમ્બ્લી હોલ, રમતગમતનું મેદાન, સલાહ-સૂચન કેન્દ્ર, આચાર્યની ઑફિસ, મેઇન્ટેનન્સ વિભાગ ઇત્યાદિથી નિર્માણ પામ્યું હોય છે; આ પૈકીના એકાદ-બે કે તેથી વધુ ઘટકોને કાર્યદક્ષ બનાવવાથી સમગ્ર સંકુલ ઊર્ધ્વગામી ન બની શકે; તેના વૃદ્ધિ-વિકાસ માટે તેને સમ્યક્પણે મૂલવવું પડશે.

કોઈ પણ ઘટના, પરિસ્થિતિ, સંસ્થા કે પ્રતિષ્ઠાનને તેની અખિલાઈમાં અવલોકવાની શીખ પ્રસ્તુત વચનામૃતમાંથી પ્રાપ્ત થાય છે.

# ૯

# ધંધા-વ્યવસાયમાં નીતિમત્તા અને સદાચાર

## (Business Ethics)

ધંધા-વ્યવસાયમાં સંચાલનની જવાબદારી નિભાવતા મૅનેજર, પ્રાધિકારી કે સંચાલકો પણ નીતિમત્તા અને સદાચારનાં કેટલાંક સ્થાપિત ધોરણોને અનુસરતા હોવા જોઈએ. તેમની સઘળી વ્યાવસાયિક પ્રવૃત્તિઓ અને સંબંધોમાં નીતિમત્તા અને સદાચારનાં ઉચ્ચ ધોરણો જળવાય તો જ સાચા અર્થમાં, તેમણે તેમની સામાજિક જવાબદારી વહન કરી કહેવાય. વિશાળકાય ઉદ્યોગગૃહોએ અંતે તો તેમની કામગીરી, જે-તે સામાજિક માહોલમાં રહીને જ કરવાની હોય છે; તેમણે તેમનાં અનેક સંસાધનો સમાજમાંથી પ્રાપ્ત કરવાનાં હોય છે. અને એટલે કોઈ પણ ધંધા કે વ્યવસાયની એ પ્રાથમિક જવાબદારી બને છે કે સમાજની જરૂરિયાતો - ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો; યોગ્ય ગુણવત્તાવાળી, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સ્થળે અને યોગ્ય ભાવે પ્રાપ્ત થાય. જો તેઓ તેમની તમામ કામગીરીમાં નીતિમત્તાનાં ઊંચાં ધોરણોને અનુસરે તો જ આ શક્ય બને.

Sikula Andrew [9]ના પુસ્તક Moral Management: Business Ethicsમાં Moral Managementની નવતર વિભાવનાનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું છે; જે-તે ધંધા કે વ્યવસાયના સંચાલકમાં Ethical Excellence હોવી જોઈએ; તેને બરાબર વિવેક હોવો જોઈએ કે What is right and what is wrong – 'સારું શું છે અને નરસું શું છે.' તેને 'આ બાબત કે ક્રિયા આમ જ

થાય', અને 'આ બાબત કે ક્રિયા ન જ થાય' એવો વિધિ-નિષેધનો સંપૂર્ણ ખ્યાલ હોવો જોઈએ.

અમેરિકામાં ડેનવર શહેરની ડેનિઅલ કૉલેજના Business Ethicsના પ્રૉફેસર James O'Toole, સંચાલકે Business Ethicsનું જતન થાય એટલે પાયાના કયા સિદ્ધાંતોનો અમલ કરવો જોઈએ તેનું સૂચન કરે છે. તેઓ કહે છે કે 'તેણે કાયદા-કાનૂનનું યથાર્થ પાલન કરવું જોઈએ, હંમેશાં સત્ય જ બોલવું જોઈએ, લોકો પ્રત્યે તેને સન્માન હોવું જોઈએ.' વળી, તેઓ એક એવો Golden rule સૂચવે છે કે જો તેનું પાલન થાય તો સંચાલકની કોઈ કામગીરી કે પ્રવૃત્તિ સદાચારી વર્તણૂક સિવાયની હોય જ નહીં. એ Golden rule છે: 'Treat others as you would want to be treated.' 'તમે અન્ય દ્વારા તમારા પ્રત્યે જેવા વર્તાવની અપેક્ષા રાખતા હો, બસ એ જ રીતે અન્ય સાથેનો વર્તાવ રાખો.'

નીતિમત્તા અને સદાચારના પરિપ્રેક્ષ્યમાં ત્રણ પ્રકારના સંચાલકો જોવા મળે છે:

(૧) અપ્રામાણિક અને અનૈતિક રીતિઓને અનુસરનારા સંચાલક (Immoral Management), (૨) નીતિમત્તા અને સદાચારની સીમાઓમાં રહીને જ અને તમામ કાયદાકીય બાબતોનો સંપૂર્ણ અમલ કરીને જ પોતાનો ધંધો વિકસાવવનાર સંચાલક (Moral Management), અને (૩) પળાય ત્યાં સુધી નીતિમત્તાનાં ધોરણો પાળે, પરંતુ નફો રળવામાં જો તે આડખીલીરૂપ લાગે તો તેનું ઉલ્લંઘન કરતાં છોછ નહીં અનુભવનાર સંચાલક (Amoral Management).

આ ત્રણે પ્રકારો પૈકીના પ્રથમ અને ત્રીજા પ્રકારના સંચાલકો 'વિધિ' અને 'નિષેધ' પ્રત્યે લાપરવાહ હોય છે. એટલું જ નહીં, તેમની અનુકૂળતા પ્રમાણે તેનો અર્થ મરોડી, પોતે કેવા બાહોશ ને ચતુર હોવાનો ગર્વ અનુભવે છે.

આ સઘળી વાત તો થઈ, ધંધા-વ્યવસાયના સંચાલકોમાં નીતિમત્તાનાં ધોરણોનો અમલ કરવાની તત્પરતા કે બેપરવાઈની. પરંતુ વર્તમાન સમયમાં પોતાની જાતને નિરીશ્વરવાદી, નાસ્તિક કે Neo-Intellectual કહેવડાવવામાં ગર્વ અનુભવે તેવા તથાકથિત જ્ઞાની કે ડહાપણવાળી વ્યક્તિઓનો તોટો નથી. તેમને મન સદીઓથી આપણાં શાસ્ત્રોએ, આપણી સભ્યતાએ સ્થાપિત કરેલાં

નૈતિક ધોરણો કે 'આ કામ થાય અને આ તો ન જ થાય', 'આ સારું કહેવાય અને આ નરસું કહેવાય', એવા વિધિ-નિષેધના ભેદમાં શ્રદ્ધા નથી અને પોતે તેના મનઘડંત અનર્થો કરી જીવન વેડફી નાખતા હોય છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ વચનામૃત ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૪૨માં વિધિ-નિષેધને મિથ્યા સમજનારાઓનો બરાબર ઊધડો લે છે, જગતના એવા તથાકથિત જ્ઞાનીઓને 'મૂર્ખ', 'નાસ્તિક', 'નારકી' એવાં વિશેષણો આપી વખોડે છે. તેમણે અલબત્ત, પરમહંસો-સંતો-હરિભક્તોને ઉદ્‌બોધતાં 'શું કરવું સારું' – એ સમજાવવા શાસ્ત્રપઠન અને પુરાણોમાંથી ભરતજી અને ગોપીઓનાં દૃષ્ટાંતો આપ્યાં છે; પરંતુ વિધિ-નિષેધનું તેમણે કરેલું પ્રતિપાદન અને પાલન, Moral Managementની વિભાવના ઘડતરમાં પણ એટલું જ ઉપયોગી છે.

પ્રસ્તુત વચનામૃતમાં તેઓ કહે છે કે '...સર્વે વેદાંતીના આચાર્ય જે શંકરાચાર્ય ... તેમણે જે વિધિનિષેધનું પ્રતિપાદન કર્યું તે શું એને યથાર્થ જ્ઞાન નહીં હોય? ને જે હમણાંના જ્ઞાની થયા તેમણે વિધિનિષેધ ખોટા કરી નાખ્યા તે શું શંકરાચાર્ય કરતાં એ મોટા થયા? માટે એ તો એમ જણાય છે જે, એ તો કેવળ મૂર્ખાઈમાંથી બોલે છે; ...એવા જે વિધિનિષેધ તેને ખોટા કહે છે, એવા જે આ જગતને વિશે જ્ઞાનના કથનારા છે તેને તો મહાઅધમ જાણવા અને નાસ્તિક જાણવા ...માટે જે વિધિનિષેધ છે તે સાચા છે, પણ ખોટા નથી અને જે વિધિનિષેધને ખોટા કહે છે તે તો નારકી થાય છે...'

આદર્શ સંચાલક કે ચૅરમૅનની યથાર્થ ઓળખાણ તેની કંપનીના નફા કે મૂડીના આધારે નથી થતી, એ તો થાય છે તેમની પ્રામાણિકતા, નીતિમત્તા અને ચારિત્ર્યથી. તાજેતરમાં જ જગવિખ્યાત Wipro કંપનીના ચૅરમૅન-પદેથી નિવૃત્ત થનાર શ્રી અઝીમ પ્રેમજી, જેઓએ છેલ્લાં ૫૩ વર્ષના અથાગ પ્રયત્નથી, એક નાની ખાદ્યતેલ અને સાબુ બનાવતી કંપનીમાંથી એક અબજો ડૉલરની વિરાટકાય, વિશ્વપ્રસિદ્ધ સોફ્ટવેર કંપની Wiproનું સર્જન કર્યું; તેમની કદરદાની ઉદ્યોગ જગતના ખેરખાંએ, તેઓ 'પ્રામાણિકતા, શાલીનતા, નીતિમત્તા, સાદાઈ અને પરોપકારિતાના પર્યાય હતા' એ રીતે કરી!! કોઈએ એમ ન કહ્યું કે તેમણે અબજો ડૉલરની સંપત્તિનું સર્જન કર્યું. વિધિનિષેધના પ્રતિપાદકો જ સફળતાનાં સર્વોચ્ચ શિખરો સર કરી શકે છે.

# ૧૦

# સંચાલનમાં વિનમ્રતા

## (Humility in Management)

ઉદ્યોગ-વ્યવસાય ક્ષેત્રમાં નાના-મોટા ઔદ્યોગિક એકમોનું સંચાલન કરતા સંચાલકોમાં કેવાં લક્ષણો અને કૌશલ્યો હોવાં જોઈએ, તે વિશે અનેક અભ્યાસ લેખો, સંશોધન લેખો ને સંચાલન સંબંધી પુસ્તકોમાં, વિપુલ પ્રમાણમાં સાહિત્ય ઉપલબ્ધ છે; પરંતુ તેમાં સૂચવાયેલાં લક્ષણો પૈકી 'વિનમ્રતા' કે 'સહનશીલતા'નાં લક્ષણોની માત્ર અછડતી જ નોંધ લેવાઈ છે; તેમને સૌથી અગ્રક્રમે મૂકવામાં આવ્યાં નથી. હકીકતે તો સંચાલનની સમગ્ર પ્રક્રિયાને સુપેરે સંપન્ન કરવામાં સંચાલકમાં વિનમ્રતા અને સહનશીલતા હોવા એ અતિ આવશ્યક છે.

Antonio Argandona [10] નામના સંચાલન ક્ષેત્રના એક પ્રખર વિદ્વાને તેમના પુસ્તક 'Humility in Management'માં સંચાલકની વિનમ્રતાના ગુણને અતિશય મહત્ત્વ આપતાં જણાવ્યું છે કે 'એ એક એવું લક્ષણ છે, જેનું સંચાલકની નૈતિક અને વ્યાવસાયિક ગુણવત્તાને સર્વોત્કૃષ્ટ બનાવવામાં અને જે તે કંપનીમાં માનવીય ટીમોનું સર્જન કરવામાં અનન્ય પ્રદાન હોય છે. તેમના મત મુજબ 'It is not just a personal desi-deratum but a fundamental quality of a good manager and good management' અર્થાત્ 'એ માત્ર એક વૈયક્તિક આવશ્યકતા છે એમ નહીં, એ તો સારા સંચાલક અને સુચારુ સંચાલનનું મૂળભૂત લક્ષણ છે.'

વિનમ્રતાના આવા સુલક્ષણથી શોભતા સંચાલક એ માત્ર કોઈ એક

પ્રોડક્ટના મૅનેજર નહીં બની રહેતાં, સાચા અર્થમાં People Manager બની રહે છે. તેઓ ગમે તેટલા ઉચ્ચ સ્થાને વિરાજતા હોવા છતાં, બેમિસાલ કુશાગ્રતા અને આગવી કોઠાસૂઝથી સંચાલન સંબંધી કોઈપણ સમસ્યાને સુલઝાવવામાં સમર્થ હોવા છતાં, તેમના સાવ નિમ્ન સ્તરના કર્મચારીઓની ઊણપો-ક્ષતિઓને ક્ષમ્ય ગણી, તે સૌ જ્યાં સુધી કાર્યદક્ષ બને ત્યાં સુધી તેમને માર્ગદર્શન આપતા રહેવાની તેમનામાં ધીરજ હોય છે. એટલું જ નહીં, કોઈ કોઈ વાર તો વિચિત્ર પ્રકૃતિ ધરાવતા કર્મચારીઓનાં તોછડાં ને અપમાનજનક વાણી અને વર્તનને પણ સહન કરી લેતા હોય છે.

ભગવાન સ્વામિનારાયણ ગઢડા પ્રથમ પ્રકરણ ૨૭માં, જ્ઞાન-ભક્તિ-વૈરાગ્ય આદિક શુભ ગુણોથી સોહતા ભગવાનના પરમ ભક્તનાં લક્ષણ વર્ણવતાં, તેમના માન-અપમાનને સહન કરવાના ગુણને અતિશય શ્રેષ્ઠ ગુણ તરીકે વર્ણવે છે; આવા ગુણેયુક્ત એ પરમ ભક્તને સાચા અર્થમાં 'અતિ મોટા' જાણ્યા એમ કહે છે; પરંતુ આ વાત કોઈ પણ ક્ષેત્રમાં સમગ્ર સંચાલનની જવાબદારી અદા કરતા સંચાલકની સાચી મોટાઈ સમજવામાં એટલી જ પ્રસ્તુત છે. આવા સંચાલકની સાચી મોટાઈ તેમની વિનમ્રતામાં અને અન્યના તોછડા અને કોઈ વખત અપમાનજનક એવાં વાણી, વ્યવહાર અને વર્તનને સહન કરવામાં રહેલી છે, એ સનાતન સત્ય આ વચનામૃતમાં ઉદ્‌બોધાયું છે. ભગવાન સ્વામિનારાયણ કહે છે :

'...એવી જાતનાં જ્ઞાન-ભક્તિ-વૈરાગ્યાદિક જે અનંત શુભ ગુણ તેણે યુક્ત જે ભક્ત હોય તેના હૃદયમાં ભગવાન નિવાસ કરે છે. પછી તે ભક્ત જે તે ભગવાનને પ્રતાપે કરીને અનંત પ્રકારનાં ઐશ્વર્યને પામે છે ને અનંત જીવના ઉદ્ધારને કરે છે અને એવી સામર્થીએ યુક્ત થકો પણ અન્ય જીવનાં માન-અપમાનને સહન કરે છે એ પણ મોટી સામર્થી છે; કાં જે સમર્થ થકા જરણા કરવી તે કોઈથી થાય નહીં, એવી રીતે જરણા કરે તેને અતિ મોટા જાણવા...'

વિશ્વવંદનીય વિભૂતિ, યુગપુરુષ પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજ એક અવ્વલ આધ્યાત્મિક ગુરુ, વિરલ નેતા અને અતિ સમર્થ સંચાલક હોવા છતાં, તેમના જીવન દરમ્યાન તેમણે અનેક પ્રસંગોએ હડહડતાં અપમાનો પણ સહન કર્યાં અને આમ અતિ સમર્થ થકા જરણા કરી. એટલે તો છ-છ દાયકા સુધી

આ વિરાટ સંસ્થા, બી.એ.પી.એસ.ના સમર્થ સુકાની બની, તેને વિશ્વ સમસ્તમાં વિસ્તારી શક્યા.

**ઉપસંહાર:**

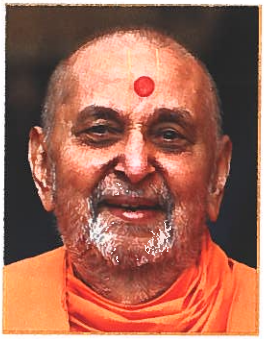
આમ, વચનામૃત એક આધ્યાત્મિક સાધના માટેનો ગ્રંથ હોવા છતાં તેમાં વિવિધ ક્ષેત્રોમાં મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંતો પણ સમાયેલા જોવા મળે છે. આ બાબત એમ સૂચવે છે કે સફળ મેનેજમેન્ટની ચાવી આધ્યાત્મિકતામાં છે. જીવનને આધ્યાત્મિક સદ્‌ગુણોથી અંલકૃત કરે છે, તે સૌથી વધુ સફળ નેતૃત્વનું ઉદાહરણ પૂરું પાડી શકે છે. જે શ્રેષ્ઠ સ્વ-સંચાલન કરી શકે છે તે જ શ્રેષ્ઠ માનવ-સંચાલન કે વ્યવસ્થાપન-સંચાલન કરી શકે છે. એ નિર્વિવાદ છે. જેમણે વચનામૃતના સિદ્ધાંતોને જીવનમાં બરાબર પચાવ્યા છે એવા મહાન સંત બ્રહ્મસ્વરૂપ પ્રમુખસ્વામી મહારાજ અને પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ મહંત સ્વામી મહારાજ જેવા મહાપુરુષોનું જીવન તેની સાક્ષી પૂરે છે.

# REFERENCES


1. Sharma (2001)
   Values Based Management – An overview from Indian Ethos, Shodhganga inflibent.
2. Sharda Nandram (2014), Vedic Learning and Management Education, Journal of Management Development, Vol-33, Issue 8/9, 865
3. Victor Lipman (2017): 'Why a positive mindset is a manager's indispensable ally?'
   www.forbes.com/victorlipman.
4. Carol Watson: http://www.rider.edu>faculty>carol.watson
5. Fiedler F.E. (1967), Theory of Leadership Effectiveness, New York, Mc Graw Hill.
6. Paul Hersey (1985), Situational Leaders, New York, Warner Books
7. Glenn Llopis (2013): 6 ways of effective Listening Can Make You a Better Leader, www.forbes.com/glennllopis
8. Nicholas Bremor (2011): The influence of follower Behavior on leader's trust in followers, a Ph.D. thesis, Telfer School of Management, University of Ottawa.
9. Sikula Andrews (1989), Moral Management: Business Ethics, Kendall Hunt Publishing Co.,
   ISBN-10:0840351895
10. Antonio Argandona (2015): Humility in Management: Journal of Business Ethics, 132(1): Issue: 1, 63-71.

## બ્રહ્મસ્વરૂપ પ્રમુખસ્વામી મહારાજ

(૧૯૨૧-૨૦૧૬)

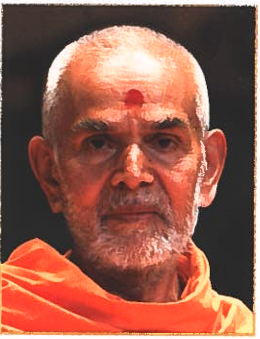


બ્રહ્મસ્વરૂપ
પ્રમુખસ્વામી મહારાજ

પ્રમુખસ્વામી મહારાજ એટલે 'બીજાના ભલામાં આપણું જ ભલું છે...!' જીવનસૂત્ર સાથે લાખો લોકોને હૂંફ આપનાર એક વિરલ સંતવિભૂતિ. ભગવાન સ્વામિનારાયણની ગુણાતીત ગુરુપરંપરાના પાંચમા ગુરુદેવ આ વિશ્વવંદનીય સંતે નિર્વ્યાજ વાત્સલ્યવર્ષામાં બાળકો, યુવાનો, વૃદ્ધો, ભણેલા કે અભણ, દેશ કે વિદેશના સૌ કોઈને ધન્ય કર્યા હતા. બી.એ.પી.એસ. સ્વામિનારાયણ સંસ્થાની અનેકવિધ આંતરરાષ્ટ્રીય પ્રવૃત્તિના સૂત્રધાર સ્વામીશ્રીએ, કઠિન પુરુષાર્થથી એક વિરાટ ચારિત્ર્યવાન સમાજ ખડો કર્યો છે. ૧૭,૦૦૦થી વધુ ગામોમાં વિચરણ; ૨,૫૦,૦૦૦થીય વધુ ઘરોની મુલાકાત; ૭,૦૦,૦૦૦થીય વધુ પત્રોનું લેખન; કરોડોની વ્યક્તિગત મુલાકાત વગેરે દ્વારા આ મહાન સંતે અસંખ્યનો જીવન-ઉત્કર્ષ કર્યો છે. અક્ષરધામ જેવા જગવિખ્યાત સંસ્કૃતિધામ ઉપરાંત, જગતભરમાં ૧,૧૦૦થીય વધુ મંદિરોનું સર્જન કરીને તેમણે સંસ્કૃતિનાં ચિરંતન સ્મારકો સ્થાપ્યાં છે. ભારત અને વિશ્વના અનેક દેશોમાં અનેક કુદરતી આપત્તિઓમાં તારાજ થયેલા લોકો માટે આ કરુણામૂર્તિ સંતની કરુણા વહી છે. એટલે જ, આંતરરાષ્ટ્રીય ધુરંધરોથી લઈને આદિવાસી સુધીના અસંખ્ય લોકોએ તેમને હૃદયપૂર્વક ચાહ્યા છે. સાધુતાના શિખર સમાન આ મહાન સંતની વિરાટ સિદ્ધિઓનું રહસ્ય એટલે પરમાત્માનો સાક્ષાત્કાર. અસંખ્યોએ તેમના સાંનિધ્યમાં પરબ્રહ્મની દિવ્ય અનુભૂતિ કરી છે, ઉચ્ચ અધ્યાત્મ-શિખર પ્રાપ્ત કર્યું છે

## પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ મહંત સ્વામી મહારાજ

(જન્મ : તા. ૧૩-૯-'૩૩, જબલપુર, મધ્ય પ્રદેશ)



પ્રગટ બ્રહ્મસ્વરૂપ
મહંત સ્વામી મહારાજ

પ્રેરણામૂર્તિ પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજના આધ્યાત્મિક અનુગામી તરીકે બિરાજમાન પરમ પૂજ્ય મહંત સ્વામી મહારાજ એક વિરલ સંતવિભૂતિ છે. બ્રહ્મસ્વરૂપ પ્રમુખસ્વામી મહારાજના પુરોગામી ગુરુદેવ બ્રહ્મસ્વરૂપ યોગીજી મહારાજે સન ૧૯૬૧માં તીર્થધામ ગઢડા ખાતે એક સાથે ૫૧ સુશિક્ષિત નવયુવાનોને દીક્ષા આપ્યા બાદ નવદીક્ષિતોના મહંત તરીકે તેમને નિયુક્ત કર્યા ત્યારથી તેઓ 'મહંત સ્વામી'ના નામે વિશેષ આદરણીય બન્યા. તપ, વ્રત, સંયમ, ભક્તિ, સાધુતા, વિનમ્રતા, સરળતા ને બુદ્ધિમત્તા વગેરે અનેક સદ્‌ગુણો અને સેવામય જીવનથી તેઓ બ્રહ્મસ્વરૂપ યોગીજી મહારાજ અને બ્રહ્મસ્વરૂપ પ્રમુખસ્વામી મહારાજની સતત પ્રસન્નતા પામતા રહ્યા. પ્રમુખસ્વામી મહારાજની આજ્ઞા અનુસાર બી.એ.પી.એસ. સ્વામિનારાયણ સંસ્થાની અનેક સેવા-પ્રવૃત્તિઓમાં નેતૃત્વ પૂરું પાડીને તેમણે સેવકભાવે અનન્ય સેવાઓ આપી છે. સંસ્થાના વિરાટ આંતરરાષ્ટ્રીય મહોત્સવો, અક્ષરધામ જેવાં મહાન સર્જનો, બાળ-યુવા પ્રવૃત્તિઓ વગેરેમાં તેમનું યોગદાન અનન્ય રહ્યું છે. તેમનાં ગહન ચિંતનશીલ વ્યાખ્યાનોએ લાખો લોકોને આધ્યાત્મિક પ્રેરણાઓ આપી છે; તેમની ભગવન્મય પ્રતિભા અને સાધુતાએ સંતો, હરિભક્તો અને અસંખ્ય ભાવિકોનાં જીવન પર ઊંડો પ્રભાવ પાથર્યો છે. પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજની આજ્ઞાથી બી.એ.પી.એસ. સંસ્થાના છઠ્ઠા ગુરુદેવ તરીકે બિરાજીને તેઓ પ્રમુખસ્વામી મહારાજે વિસ્તારેલાં વિરાટ આધ્યાત્મિક અને સામાજિક કાર્યોના સૂત્રધાર તેમજ લાખો આબાલવૃદ્ધ ભક્તોના ગુરુદેવ બન્યા છે. પરમ પૂજ્ય પ્રમુખસ્વામી મહારાજના પગલે પગલે તેઓ, બી.એ.પી.એસ.ના અસંખ્ય ભક્તો-ભાવિકોને ભગવાન શ્રી સ્વામિનારાયણે ચીંધેલા આધ્યાત્મિક માર્ગે વેગ આપી રહ્યા છે.

1819–2019

# વચનામૃત

## દ્વિશતાબ્દી મહોત્સવ

પરબ્રહ્મ પુરુષોત્તમ ભગવાન શ્રી સ્વામિનારાયણે આ વસુંધરા પર અવતરીને
એક વિરાટ અને કલ્યાણમય આધ્યાત્મિક આંદોલન આદર્યું હતું.
એ આંદોલનના એક ભાગરૂપે હતાં – એમનાં જ્ઞાનસત્રો.
એમની એ પરાવાણીને પ્રમાણિત રીતે સંગ્રહીને તેમના સમકાલીન વિદ્વાન
અને સમર્થ સંતશિષ્યોએ તેનો સંપાદિત ગ્રંથ તૈયાર કર્યો.
નામ આપ્યું – વચનામૃત, જેને સ્વયં ભગવાને પ્રમાણિત પણ કર્યો.
આ વચનામૃત ગ્રંથ આધ્યાત્મિક ઇતિહાસમાં એક અજોડ શાસ્ત્ર છે.
જેમાં વેદ-વેદાંત-પુરાણ-ઇતિહાસ-સ્મૃતિ ગ્રંથો વગેરે તમામ શાસ્ત્રોનો
અનુભવ અને સાક્ષાત્કારયુક્ત અર્ક ટપકે છે. આધ્યાત્મિક માર્ગે પ્રગતિ કરવા
ઇચ્છતા કોઈપણ મુમુક્ષુ માટે વચનામૃત એક અનિવાર્ય ગ્રંથ છે.
તેમાં સૌ કોઈને સમજાય તેવું સરળ, અદ્‌ભુત, અનુભવપૂર્ણ માર્ગદર્શન છે.
આધ્યાત્મિક માર્ગે મુમુક્ષુને ઉદ્‌ભવતા પ્રશ્ન માત્રનું સર્વોત્તમ સમાધાન છે.
પ્રેરણામૂર્તિ મહંત સ્વામી મહારાજના આશીર્વાદ સાથે
વચનામૃત દ્વિશતાબ્દી પર્વે વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી વચનામૃતનું આચમન કરાવતી
આ પુસ્તિકા-શ્રેણીને માણીએ અને વચનામૃતને હૈયે ઊતારીએ...

BAPS

Vachanamrutma Management
1 5 9 2 3
B G 3 6 9
ISBN: 978-81-7526-959-0